

**PERCEPCIÓN QUE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL TIENE EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL VALLE.**

**LUZ ADRIANA ARENAS MARMOLEJO  
YOLANDA GALLEGU CALAMBAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2009**

**PERCEPCIÓN QUE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL TIENE EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL VALLE.**

**LUZ ADRIANA ARENAS MARMOLEJO  
YOLANDA GALLEGU CALAMBAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar  
al título de administrador de empresas**

**Director:  
PS. Esp. VÍCTOR HUGO LEAL LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
PALMIRA  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                             | Págs.     |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>0. INTRODUCCIÓN</b>                                      |           |
| <b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>                    | <b>12</b> |
| <b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>                  | <b>12</b> |
| <b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                    | <b>15</b> |
| <b>1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                | <b>15</b> |
| <b>2. JUSTIFICACION.....</b>                                | <b>16</b> |
| <b>2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>17</b> |
| <b>2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....</b>                       | <b>19</b> |
| <b>2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....</b>                  | <b>20</b> |
| <b>2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>                 | <b>22</b> |
| <b>3. OBJETIVOS.....</b>                                    | <b>23</b> |
| <b>3.1 OBJETIVO GENERAL.....</b>                            | <b>23</b> |
| <b>3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>                       | <b>23</b> |
| <b>4. MARCO DE REFERENCIA.....</b>                          | <b>24</b> |
| <b>4.1 MARCO CONTEXTUAL.....</b>                            | <b>24</b> |
| <b>4.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>                            | <b>34</b> |
| <b>4.3. ESTADO DEL ARTE.....</b>                            | <b>36</b> |

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.4. MARCO TEORICO.....</b>                                                                                | <b>42</b>  |
| <b>5. MARCO LEGAL.....</b>                                                                                    | <b>76</b>  |
| <b>6. METODOLOGIA.....</b>                                                                                    | <b>82</b>  |
| <b>6.1 TIPO DE ESTUDIO.....</b>                                                                               | <b>80</b>  |
| <b>7. ANALISIS Y DESCRIPCION D ELOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO<br/>DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>          | <b>91</b>  |
| <b>8. ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS DE DIMENSIONES DEL<br/>CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.....</b> | <b>95</b>  |
| <b>10. CONCLUSIONES.....</b>                                                                                  | <b>181</b> |
| <b>11. RECOMENDACIONES.....</b>                                                                               | <b>187</b> |

## **ANEXOS**

## INDICE DE TABLAS

|                                                                   | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Variables de Litwin Y Stringer                           | 88          |
| Tabla 2. Escala de La tabulación de Respuestas                    | 89          |
| Tabla.8.1.1 frecuencias ítems 19 de la dimensión de estructura    | 95          |
| Tabla.8.1.1.2. frecuencias ítems 20 de la dimensión de estructura | 97          |
| Tabla.8.1.1.3 frecuencias ítems 21, dimensión de estructura       | 98          |
| Tabla.8.1.1.4. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura      | 99          |
| Tabla.8.1.1.5. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura      | 100         |
| Tabla.8.1.1.6. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura      | 102         |
| Tabla.8.1.1.7. frecuencias ítems 25, dimensión de estructura      | 103         |
| Tabla.8.1.1.8. frecuencias ítems 27, dimensión de estructura      | 104         |
| Tabla.8.1.1.9. frecuencias ítems 29, dimensión de estructura      | 105         |
| Tabla.8.1.2.1. frecuencias ítem 40, dimensión de responsabilidad  | 108         |
| Tabla.8.1.2.2. frecuencias ítem 52, dimensión de responsabilidad  | 109         |
| Tabla.8.1.2.3. frecuencias ítem 57, dimensión de responsabilidad  | 110         |
| Tabla.8.1.2.4. frecuencias ítem 61, dimensión de responsabilidad  | 111         |
| Tabla.8.1.3.1. frecuencias ítem 31, dimensión de recompensa       | 114         |
| Tabla.8.1.3.2. frecuencias ítem 33, dimensión de recompensa       | 115         |
| Tabla.8.1.3.3. frecuencias ítem 34, dimensión de recompensa       | 116         |
| Tabla.8.1.3.4. frecuencias ítem 35, dimensión de recompensa       | 117         |
| Tabla.8.1.3.5. frecuencias ítem 37, dimensión de recompensa       | 118         |
| Tabla.8.1.3.6. frecuencias ítem 38, dimensión de recompensa       | 119         |
| Tabla.8.1.4.1. frecuencias ítem 05, dimensión de Desafío          | 122         |
| Tabla.8.1.4.2. frecuencias ítem 16, dimensión de Desafío          | 123         |
| Tabla.8.1.4.3. frecuencias ítem 39, dimensión de Desafío          | 124         |
| Tabla.8.1.4.4. frecuencias ítem 41, dimensión de Desafío          | 125         |
| Tabla.8.1.4.5. frecuencias ítem 47, dimensión de Desafío          | 126         |
| Tabla.8.1.4.6. frecuencias ítem 58, dimensión de Desafío          | 127         |
| Tabla.8.1.5.1. frecuencias ítem 10, dimensión de Relaciones.      | 130         |
| Tabla.8.1.5.2. frecuencias ítem 14, dimensión de Relaciones.      | 131         |
| Tabla.8.1.5.3. frecuencias ítem 36, dimensión de Relaciones.      | 132         |
| Tabla.8.1.5.4. frecuencias ítem 42, dimensión de Relaciones       | 133         |
| Tabla.8.1.5.5. frecuencias ítem 43, dimensión de Relaciones       | 134         |
| Tabla.8.1.5.6. Frecuencias ítem 44, dimensión de Relaciones       | 135         |
| Tabla.8.1.5.7. frecuencias ítem 45, dimensión de Relaciones.      | 136         |
| Tabla.8.1.5.8. frecuencias ítem 46, dimensión de Relaciones.      | 138         |
| Tabla.8.1.5.9. frecuencias ítem 54, dimensión de Relaciones       | 140         |
| Tabla.8.1.5.10. frecuencias ítem 55, dimensión de Relaciones      | 141         |
| Tabla.8.1.5.11. frecuencias ítem 56, dimensión de Relaciones.     | 142         |
| Tabla.8.1.6.1. frecuencias ítem 28, dimensión de Cooperacion      | 144         |
| Tabla.8.1.6.2. frecuencias ítem 30, dimensión de Cooperacion      | 145         |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla.8.1.6.3. frecuencias ítem 49, dimensión de Cooperacion | 146 |
| Tabla.8.1.6.4. frecuencias ítem 50, dimensión de Cooperacion | 147 |
| Tabla.8.1.7.1. frecuencias ítem 26, dimensión de Estándares  | 149 |
| Tabla.8.1.7.2. frecuencias ítem 59, dimensión de Estándares  | 150 |
| Tabla.8.1.7.3. frecuencias ítem 60, dimensión de Estándares  | 151 |
| Tabla.8.1.7.4. frecuencias ítem 64, dimensión de Estándares  | 152 |
| Tabla.8.1.7.5. frecuencias ítem 65, dimensión de Estándares  | 153 |
| Tabla.8.1.8.1. frecuencias ítem 17, dimensión de Conflicto   | 156 |
| Tabla.8.1.8.2. frecuencias ítem 51, dimensión de Conflicto   | 157 |
| Tabla.8.1.9.1. frecuencias ítem 1, dimensión de identidad    | 159 |
| Tabla.8.1.9.2. frecuencias ítem 2, dimensión de identidad    | 160 |
| Tabla.8.1.9.3. frecuencias ítem 3, dimensión de identidad    | 161 |
| Tabla.8.1.9.4. frecuencias ítem 4, dimensión de identidad    | 162 |
| Tabla.8.1.9.5. frecuencias ítem 6, dimensión de identidad    | 163 |
| Tabla.8.1.9.6. frecuencias ítem 7, dimensión de identidad    | 165 |
| Tabla.8.1.9.7. frecuencias ítem 8, dimensión de identidad    | 166 |
| Tabla.8.1.9.8. frecuencias ítem 9, dimensión de identidad    | 168 |
| Tabla.8.1.9.9. frecuencias ítem 11, dimensión de identidad   | 169 |
| Tabla.8.1.9.10. frecuencias ítem 12, dimensión de identidad  | 170 |
| Tabla.8.1.9.11. frecuencias ítem 13, dimensión de identidad  | 171 |
| Tabla.8.1.9.12. frecuencias ítem 15, dimensión de identidad  | 172 |
| Tabla.8.1.9.13. frecuencias ítem 18, dimensión de identidad  | 173 |
| Tabla.8.1.9.14. frecuencias ítem 32, dimensión de identidad  | 174 |
| Tabla.8.1.9.15. frecuencias ítem 48, dimensión de identidad  | 176 |
| Tabla.8.1.9.16. frecuencias ítem 53, dimensión de identidad  | 177 |
| Tabla.8.1.9.17. frecuencias ítem 63, dimensión de identidad  | 178 |

## 0. INTRODUCCION

En el contexto actual de la globalización y la vertiginosa velocidad con que la tecnología se desarrolla, los cambios son una constante, de tal manera que el entorno es dinámico, y sobre todo, exigente. Por lo tanto la labor de administrar no puede permanecer inmutable y mucho menos estática, requiriéndose así de nuevas posturas frente a dicha labor. Las teorías que sustentan un modelo clásico de administrar han empezado a entrar en desuso u obsoletizarse. Por tal razón circula una gran variedad de nuevas posturas frente a la tarea de administrar que hacen nuevas propuestas frente a cómo debemos afrontar esta constante de cambio. Aún así hay entidades que se resisten a cambiar y por tanto solo logran sobrevivir, sin poder consolidarse como competitivas en un mercado que también cambia, subiendo y bajando, haciéndose cada vez más inestable.

Es por ello importante que dichas entidades sean asesoradas con el propósito que mejoren sus posibilidades de permanencia en este mercado cambiante. Un aspecto que justamente hoy se menciona como indispensable para lograr este propósito es todo lo relacionado con el entorno interno, la cultura y otros aspectos como el empoderamiento, el desarrollo organizacional, el sentido de pertenencia, la alineación, y sobre todo, el Clima sobre el cual recae en gran parte la productividad de los colaboradores en dichas entidades. Es precisamente este último el que ocupa una posición central en el contenido del presente trabajo de grado. En él están centradas además las expectativas sobre el óptimo desempeño de los colaboradores en las diferentes entidades. Del grado de productividad y desempeño dependerá en gran medida la competitividad de las mismas.

Vale la pena definir en esta introducción, antes de describir de manera resumida en ella lo concerniente al contenido del presente trabajo de grado, el concepto de

entidad, de acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de su misión de contribuir a la cualificación del talento humano como gestor de desarrollo y competitividad en el sector publico, define a Las entidades del Estado, como organizaciones, las cuales son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

El contexto laboral particular de la entidad actúa de manera directa sobre el servidor. Como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre si mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar, y es a través de las propiedades adaptativas de sus percepciones, que trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos y valores con las de la entidad.

Si bien es cierto, la trascendencia del Clima Organizacional ha sido tema de importante interés desde los años 80 hasta nuestros días, es con las intervenciones de autores como: DRUKER, Peter<sup>1</sup>, MENDOZA FUNG, María Elena, Brow y Morberg<sup>2</sup>, entre otros, que se realizaron valiosos aportes para el estudio, intervención y desarrollo de un Clima Organizacional favorable para todas las entidades.

Por todo lo expuesto anteriormente, y aprovechando la facilidad y el acceso que se tiene a la empresa Aeronáutica Civil, se buscará identificar cuáles son los diferentes factores del Clima Organizacional que son percibidos de manera favorable y aquellos que son percibidos como desfavorables, por los colaboradores adminis-

---

<sup>1</sup>Drucker, Ferdinand Peter. Autor del management o la gestión de las organizaciones.

<sup>2</sup> BROW, W y MORBERG, D.



trativos de dicha empresa. Para el cumplimiento de este objetivo, se cuenta con la ayuda, de la oficina de Talento Humano, así como de todos los miembros pertenecientes a la Aeronáutica Civil Regional Valle (Aerocivil).

El reto de esta propuesta radica en que dicha empresa pertenece al estado, es decir; que como organizaciones son unidades sociales con un objetivo, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad y cuentan con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado. Para nadie es desconocido que el manejo de este tipo de empresas, depende de un nivel central, sobre todo en lo concerniente a la toma de decisiones y que se maneja un fuerte control sobre los colaboradores, debido a la urgente necesidad de hacer una gestión pública, que se caracterice por la transparencia, la cual se debe garantizar, en un país como el nuestro, en el que el concepto de “labor pública” pareciera estar estigmatizado con la corrupción y el despilfarro de los dineros de la sociedad (estado).

Es pues interesante explorar cómo el poder decisorio, de Libertad y de iniciativa, en este caso, se pueden llegar a ver limitados por este tipo de estructura política, lo que a su vez influye muy seguramente en el comportamiento y el sentido de pertenencia hacia la organización.

El siguiente trabajo, se estructura en cinco partes donde se detallan la presente investigación:

En la primera parte del presente trabajo de grado, hace referencia a la presentación del problema en el cual se describe la situación que actualmente existe en la entidad Aeronáutica Civil a nivel del clima laboral, la cual se encuentra de alguna

manera pasando por una serie de procesos rigurosos, los cuales pueden dar como paso a una insatisfacción laboral por parte de los miembros de la entidad, así mismo se encuentra la formulación del problema de investigación, la cual hace énfasis a la pregunta general del problema de investigación, manifestando cual es la percepción que tienen los colaboradores acerca de la entidad y las justificaciones pertinentes como los son: justificación del problema de investigación la cual enfatiza la importancia del clima organizacional para las organizaciones y la diversidad de instrumentos que permiten determinar la realidad de las mismas; en cuanto a la justificación metodológica en la presente investigación especifica los métodos a utilizar para llevar acabo la investigación pertinente, incluyendo al grupo el cual será analizado; en la justificación teórica se soporta por una serie de teorías importantes para el diagnostico del clima organizacional, al igual que las diferentes posturas de autores relevantes al tema de investigación; además, la justificación practica e institucional donde se destaca la importancia del estudio del clima organizacional, para la entidad, la sociedad, la universidad. En la segunda parte se presentan los objetivos, entre los cuales se tiene como objetivo principal la percepción que los colaboradores tienen de la entidad y cada uno de los procesos que en ella se refleja, asimismo los objetivos específicos pertinentes al problema de investigación, en la sistematización de la investigación se identifican los objetivos

Posteriormente, en el marco teórico, se plantea lo relacionado con el clima organizacional, cuyo especial énfasis es la del autor Goncalves Alexis P. El cual define el clima organizacional como las percepciones que tienen los colaboradores respecto la organización. El enfoque humanístico, con la teoría de las relaciones humanas, diferentes Teorías motivacionales como: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría de la motivación-higiene de Herzberg, Teoría de las expectativas de Vroom, Teoría de la Equidad de Stacey Adams, Teoría de Mc Clelland y la Teoría de la Burocracia de Weber, entre otras, igualmente encontraremos el marco legal que enmarca las políticas y leyes organizacionales, a nivel nacional e ins-

titucional. En La tercera parte se encuentra desglosado el tipo de estudio a utilizar el cual es una investigación descriptiva, el método empleado, cualitativo, la población o universo de esta investigación que esta conformada por 25 colaboradores que laboran en el Área Administrativa de La Aeronáutica Civil Regional Valle, la muestra que es la totalidad de la población ya que este es fácilmente medible, y las técnicas de recolección de datos en la cual se emplea la observación directa, que es muy útil para el estudio de situaciones o fenómenos en su contexto natural y el instrumento de medición que es la escala de Litwin y Stringer; la cual presenta las variables tomadas para realizar el estudio. las cuales son estructura, responsabilidad, recompensa, dimensión, conflicto, cooperación, desafío, estándar e identidad, La cuarta parte, se encuentra el análisis del diagnostico realizado al principio de la investigación y en el que se utilizo la entrevista y el método de observación para la recolección de datos y encontrar falencias que nos darían la justificación de la investigación, así mismo se encontrara el análisis y la descripción de los resultados del cuestionario aplicado, para obtener la percepción de los colaboradores acerca del clima organizacional, de igual manera se presentan los gráficos por dimensión y por cada uno de sus ítems, y en el cual se encuentra el análisis de cada uno de las variables tomadas para el estudio en cada dimensión. Por ultimo en la quinta parte se consignan las conclusiones acerca del estudio realizado, y en el cual se encontraron falencias en las dimensiones de recompensa y relaciones, y en algunas de las variables de las otras dimensiones, por lo que se presenta un nivel regular de la percepción de elementos que componen el clima organizacional, sin embargo es importante resaltar el gran sentido de pertenencia y de lealtad que tiene los colaboradores con la entidad, lo que es un elemento favorable y de gran valor para futuras intervenciones, así mismo se encuentran las recomendaciones para la entidad en cuanto a las estrategias en busca de lograr un clima organizacional optimo, en las cuales las mas destacadas es la intervención a través de talleres en el fomento de la educación de lideres, la interacción interpersonal de los colaboradores por fuera del ámbito laboral y la revisión de los sistemas de recompensa.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Toda organización es creada para cumplir unos propósitos, y para poder lograrlos, cuenta con un grupo de personas, las cuales desarrollan una serie de actividades y desempeñan unos roles. Por tanto el comportamiento de estas personas dentro y fuera de la organización cobra especial interés, pues de él dependerá el alcance de dichos propósitos de una manera satisfactoria tanto para la empresa como para quienes luchan por alcanzarlos. Y para que el comportamiento sea óptimo es fundamental la incidencia que tiene la percepción de los colaboradores del entorno organizacional.

Una buena percepción genera consecuencias muy positivas, entre las cuales se pueden mencionar: la satisfacción por el logro en equipo, la afiliación, sensación de poderío, de productividad, capacidad de adaptación e iniciativa innovadora, entre otros. Del Clima Organizacional depende la forma como se toman las decisiones en una organización y cómo se ejecutan éstas, así como también, cómo se tornan las relaciones interpersonales dentro y fuera de la misma.

Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico de las relaciones entre la empresa y sus empleados, entre ellas está el respeto, la confianza, el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación, y sobre todo la participación. Por lo tanto “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el

trato que un jefe le puede dar, la relación con sus compañeros, con los proveedores y con los clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional”, constituyéndose éste entonces en un facilitador, o por el contrario, en un obstáculo para el buen desempeño de los miembros de una organización.

El clima organizacional despertó hace ya algún tiempo, el interés de quienes se dedicaban al estudio del comportamiento organizacional y la administración, pero solo en las últimas décadas se han hecho grandes esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los estudios realizados, y al parecer el de mayor utilidad, es el que plantea como elemento fundamental del clima organizacional, las opiniones que el trabajador tenga de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. En pocas palabras la percepción que de su entorno laboral tengan los colaboradores.

En el caso específico de la Aeronáutica Civil, entidad de naturaleza pública, del estado, que actualmente está siendo controlada y auditada severamente por la Contraloría General de la Nación y Control Interno, para efectos de ser certificada por las normas icontec, la problemática que actualmente implica el clima organizacional es la siguiente:

Al ser demasiados los trámites “tramitomanía” y procedimientos para todas y cada una de las gestiones que atañen a la entidad, hay mucha presión por parte de los entes controladores quienes exigen rigurosidad en el cumplimiento de todos y cada uno de ellos. Lo anterior ha generado mucha tensión e inarmonía entre los diferentes miembros de la entidad. Adicionalmente factores como la estructura formal en las relaciones, el nivel centralizado de autoridad y la cantidad de controles en los procesos han agudizado el nivel de presión, lo cual seguramente estará teniendo una incidencia en el ambiente laboral.

Por lo tanto se hace necesario realizar un estudio que determine cómo está siendo percibido dicho Clima, lo cual permitiría a las directivas de la entidad deducir el posible efecto de esta percepción en el desempeño laboral del personal administrativo. Al pretenderse una certificación como la mencionada, este estudio podría aportar constituyéndose en una herramienta fundamental para apoyar y reforzar el proceso de mejoramiento continuo de la entidad.

Para reforzar lo expuesto en estos últimos párrafos, se agrega que en la actualidad se cuenta ya con una historia de cerca de 50 años de investigaciones sobre el tema. En numerosos estudios se ha podido determinar que el clima organizacional tiene un impacto decisivo en una amplia gama de resultados, y que por ello es fundamental tener en cuenta aspectos como el bienestar psicológico, las compensaciones, el ausentismo, la rotación, el acoso y la violencia, a la hora de hacer su análisis. En 51 estudios sobre clima organizacional, hechos en los últimos 20 años, se ha encontrado que éste ejerce fuerte presión sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo. En Australia, por ejemplo, las investigaciones en clima organizacional, en la última década, se han centrado en el sector privado, pudiéndose demostrar que el mismo es el factor más fuerte de influencia en los resultados de los empleados. Además se halló que el clima es más potente que los factores "estresantes", por lo cual sugieren que mejorar el clima organizacional es crucial para alcanzar el éxito en las organizaciones.

En la moderna consultoría organizacional, tanto nacional como internacional, los estudios de clima organizacional son los que más han visto incrementada su demanda, debido a la importancia que hoy por hoy se le concede al talento humano como artífice de la calidad, la productividad y la competitividad de las organizaciones.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La investigación presente tiene como propósito fundamental responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción que del clima organizacional tiene el personal administrativo de la Aeronáutica Civil Regional Valle?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación formulada anteriormente, es necesario, responder a las siguientes y subsecuentes preguntas:

¿Qué clase de estructura organizacional tiene la Empresa Aeronáutica Civil Regional Valle?

¿Cuáles son los factores del clima organizacional percibidos como favorables y desfavorables por parte del personal administrativo de la Aeronáutica Civil Regional Valle?

¿Cuáles serían algunas de las sugerencias respecto a los factores percibidos como desfavorables del clima organizacional por parte del personal administrativo de la Aeronáutica Civil Regional Valle?

## 2. JUSTIFICACIÓN

### 2.1 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El clima organizacional es un tema de vital importancia en la vida de una organización, debido a la fuerte influencia que tiene sobre el comportamiento de los empleados y el desarrollo de la misma. Los estudios indican que las empresas que se preocuparon por este aspecto, lograron un excelente nivel de productividad y rendimiento. Por tanto el clima se constituye en un factor que refleja las habilidades o dificultades de los empleados cuando desempeñan su labor, razón por la cual evaluar el clima permite determinar qué dificultades existen en una organización a nivel de la administración del talento humano y el impacto que tienen éstas en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Pero vale la pena destacar que el comportamiento de cualquier miembro de una organización, no es proporcional a su entorno que lo rodea, sino a la percepción que tenga de él y de cada uno de los factores del mismo; y estas percepciones dependen en gran medida de las interacciones y experiencias que cada miembro tenga dentro de la organización, de ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante de la **Cultura Organizacional**.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.



De tal manera que este tipo de investigaciones permite en síntesis efectuar intervenciones certeras, en el rediseño de estructuras organizacionales, en la planificación estratégica, y en general, en hacer cambios en el entorno organizacional interno, tales como: gestionar programas motivacionales, mejorar los sistemas de comunicación interna y externa, los sistemas de productividad y de retribuciones, entre otros.

En cuanto a la Aeronáutica Civil se refiere, y su problemática actual, tal y como ya lo habíamos mencionado anteriormente en el planteamiento del problema, el presente trabajo de grado se justifica ante los muchos cambios que se vienen gestando en la entidad, para efectos de ser certificada, y con ellos una caótica situación de estrés laboral, dada la presión por parte de directivos a los colaboradores para poder lograr estos fines. Por tanto identificar cómo está la percepción actual del clima de la organización se constituye en un elemento fundamental de aporte a las directivas para intervenir y así poder generar un ambiente propicio para el óptimo desempeño de sus colaboradores, y por tanto, una mayor posibilidad de éxito a la hora de ser certificados.

El estudio del clima proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de este se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y el rendimiento. En cuanto al impacto político-económico, permite mejorar todas aquellas políticas organizacionales existentes las cuales pueden influir so-

bre el rendimiento, es importante por ello que las empresas busquen constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios y así lograr una satisfacción entre la organización y sus miembros.

## 2.2 JUSTIFICACIÓN TEORICA

La presente investigación se soporta teóricamente exponiendo una serie de teorías contemporáneas acerca de la gestión del talento humano, y de manera más específica, aquellas que respaldan la motivación laboral como elemento fundamental para incrementar la productividad. Como factor de motivación es considerado el clima organizacional o entorno interno, pues éste es considerado vital para lograrlo. Es así como se tendrán en cuenta entre algunas teorías sobre clima como la de Goncalves Alexis y la de Litwin y Stringer; El enfoque humanístico y la Teoría de las relaciones humanas; Teorías motivacionales como la de Maslow, La de Herzberg, las expectativas de Vroom, la Teoría de establecimiento de metas de Edwin Locke, la de Adams y la Teoría de la Burocracia de Weber, Max.

Una de las razones por las cuales se toma el enfoque de Alexis Goncalves<sup>4</sup>, es que aporta elementos fundamentales en las percepciones que los trabajadores tienen acerca de la estructura y los procesos que ocurren en un medio laboral. Igualmente Litwin y Stringer, quien en sus investigaciones postula nueve dimensiones que explican la existencia del clima en las organizaciones, donde cada di-

---

<sup>4</sup> GONCALVES, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

ensión se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Maslow por ser el pionero en los estudios sobre necesidades básicas, las cuales sirvieron de base para que numerosos investigadores del área de la administración de empresas se inspiraran y pudieran teorizar al respecto. De ahí que posteriormente fueran aplicadas sus teorías.

## **2.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA**

En primer lugar se trata de una investigación de diseño no experimental pues en ésta no se hará ningún tipo de manipulación o control de variables. Se pretende descubrir lo que es y por tanto se lleva a cabo en su ambiente natural. Por lo anterior se considera entonces que se trata específicamente de un estudio de campo.

El tipo de investigación es exploratoria, descriptiva y cualitativa. Exploratoria por cuanto en su fase inicial será necesario, como su nombre lo indica, explorar unos aspectos sobre la problemática actual de la organización, y de los cuales no se tienen registros actualizados ya que el único estudio que se ha hecho al respecto fue hace mucho tiempo, y por tanto, sus resultados son obsoletos. De igual manera será necesario explorar algunas investigaciones hechas por otros investigadores y que permitan soportar ésta, así como también teorías sobre las cuales nos fundamentaremos a la hora de desarrollar la presente propuesta.

Es descriptiva ya que se pretende medir una serie de características del entorno laboral y posteriormente describirlas tal y como fueron medidas y cualitativas porque dichas características se abordan desde un sistema perceptual, el cual se caracteriza en comportamientos o actitudes, los cuales no se miden cuantitativamente sino descriptivamente, es decir; se cualifica y se describe.

En cuanto a los métodos de recolección de información a emplear para la fase exploratoria serán la observación directa y la entrevista no estructurada. La observación por ser uno de los primeros, y por tanto antiguos, métodos de recopilación de información investigativa, el cual puede ser validado mediante registros juiciosos y objetivos. La entrevista se ha constituido en uno de los instrumentos hoy por hoy más empleado en las investigaciones no experimentales de carácter cualitativo ya que permite indagar a profundidad sobre temas que no fácilmente se pueden medir, al menos de manera confiable y válida, a través de instrumentos o cuestionarios cuantitativos no directos como el escrito. A través de ellas se puede poner en práctica procesos de pensamiento inductivo e interpretativo, así como también deductivos.

Para la fase de medición será necesario emplear un cuestionario estructurado, de selección múltiple y única respuesta, en el cual se emplea como escala el modelo de Litwin y Stringer, por ser la más adecuada para este tipo de trabajos de campo. Es de presentación anónima para facilitar la sinceridad en las respuestas y de administración individual. El instrumento es del autor Goncalves, por ser uno de los cuestionarios más actuales en cuanto a la medición de este tipo de investigación.

## **2.4 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

El desarrollo del clima organizacional como tema de investigación permite aplicar una serie de conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera y cuya práctica es absolutamente indispensable para confrontar el saber con el saber hacer y poder desarrollar nuevas habilidades y competencias para futuras experiencias. Nos permitirá comprender con mayor claridad la forma en que este concepto incide en los niveles de motivación de los colaboradores de una organización, y por tanto, tener mayores criterios a la hora de desempeñarnos en áreas como la del talento humano y poder asesorar y aportar a las organizaciones a las cuales en un futuro pertenezcamos.

De igual manera se podrá aportar los conocimientos a las instituciones del entorno para que éstas puedan crecer y hacerse mucho más competitivas en los mercados actuales, que por efectos de la globalización, son de alta competitividad.

Conocer la percepción que del clima organizacional tienen sus colaboradores aportará a la práctica de la administración de recursos humanos, en cuanto a que permitirá ajustar sus políticas de tal manera que optimice su productividad, su grado de compromiso con la institución y, en general, optimizar su cultura organizacional.

## **2.5 JUSTIFICACION INSTITUCIONAL**

Para La Aeronáutica Civil, conocer la percepción del clima organizacional que tienen sus colaboradores representa y constituye una herramienta fundamental que apoyará el proceso de mejora continua que actualmente desarrolla la empresa, además esta investigación servirá como base para futuros estudios e intervenciones que se realicen con los colaboradores de otras áreas de trabajo de la institución y así mismo en sus otras regionales.

Por otra parte para la Universidad del Valle generadora de profesionales con carácter social es fundamental que sus estudiantes demuestren sus capacidades profesionales aportando al desarrollo y crecimiento de las empresas de la región y afianzando sus relaciones con los empresarios, abriendo el camino para que los estudiantes a futuro puedan desarrollar sus trabajos de grado en estas y otras organizaciones.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Identificar cuál es la percepción que tienen los colaboradores del área Administrativa de la Aeronáutica Civil Regional Valle del clima organizacional de la empresa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la estructura organizacional actual de la Aeronáutica Civil Regional Valle.
- Identificar cuáles son los factores del clima organizacional, percibidos como favorables y desfavorables por los colaboradores administrativos de la Aeronáutica Civil Regional Valle.
- Sugerir acerca de los factores percibidos como desfavorables por el personal administrativo de la Aeronáutica Civil Regional Valle

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 Marco contextual**

Es importante para contextualizar mejor la presente investigación describir inicialmente los antecedentes históricos de la AEROCIVIL, ofreciendo además información sobre la estructura organizacional identificada en el trabajo de campo.

#### ***4.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AERONÁUTICA CIVIL REGIONAL VALLE***

Al fundarse en 1919 la primera Empresa Comercial de Aviación en el País, el Estado vio la necesidad de crear un organismo que se encargara del control de la aviación en todos sus aspectos. Por medio de la ley 126 de 1919 se autorizó por primera vez al poder Ejecutivo para que reglamentara todo lo relacionado con la Aeronavegación.

En un comienzo se creó la Comisión Técnica de Aviación para asesorar al Ministerio de Industria, despacho al cual estaba adscrita la Aviación Civil; al trasladar el conocimiento de los problemas de Aviación al Ministerio de Guerra, se estableció una Dirección de Aviación.



La Ley 89 de 1938 centralizó el control de la aviación en un organismo especial denominado Dirección General de la Aeronáutica Civil, encargado especialmente de lo relacionado con los servicios de Aeródromos, rutas aéreas, radiocomunicaciones aeronáuticas, meteorología, vigilancia de personas, materiales e instalaciones destinados a la navegación aérea.

La Dirección General de la Aeronáutica Civil funcionó como Dependencia del Ministerio de Guerra de la Dirección General de la Aviación Militar.

Desde el año 1919 nuestro País es Miembro activo de los convenios Internacionales relacionados con la Aviación Civil. Es así como en la Convención realizada en Chicago en el año de 1944, se creó la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI); este Convenio fue ratificado por el Congreso con la ley 12 de 1947; por el Decreto 969 de 1947, por el cual se reglamenta la estructura de la Aeronáutica Civil, adscribiéndola de nuevo al Ministerio de Guerra hasta el año de 1951, fecha en la cual se trasladó al Ministerio de Obras Públicas.

El rápido avance tecnológico hizo pensar en la necesidad de crear un organismo Nacional, encargado del control y prestación de servicios de Aeródromos y Aeronavegación para ejercer un control directo del espacio aéreo en razón de la seguridad que demanda la defensa de la Soberanía Nacional.

Para tal fin, la Nación optó por comprar los Aeródromos ya existentes, la mayoría de éstos de propiedad de Avianca, con todas las instalaciones de radio ayuda de navegación y comunicación, además de la construcción y mantenimiento de nuevos aeropuertos y la adquisición de equipos de radio ayuda y servicios aeroportuarios, para su normal funcionamiento.

Es así como el Gobierno Nacional en 1954, mediante Decreto 3269 del 10 de noviembre, creó el Instituto descentralizado denominado Empresa Colombiana de Aeródromos (ECA), encargado de la construcción, mejora y mantenimiento de los

aeropuertos públicos, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

En 1956 se adscribieron las funciones al Ministerio de Guerra. Posteriormente, con el fin de dotar a la autoridad aeronáutica de una autonomía administrativa y financiera se creó el Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil (DAAC), mediante Decreto 1721 del 18 de julio de 1960, con unas funciones técnicas y administrativas específicas, para dirigir la política aeronáutica.

El Decreto 3140 de 1968 suprimió la E.C.A. y se creó en defecto el Fondo Aeronáutica Nacional "F.A.N.", establecimiento público adscrito al Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil "DAAC". Mediante la Ley 3a. y Decreto 2332 de 1977 se reorganizó el Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil.

El Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil y el Fondo Aeronáutica Nacional, en el año de 1984, determinaron un convenio con la Fuerza Aérea Americana, cuyo objetivo fue establecer los términos y condiciones bajo las cuales la FAA proveerá ayuda al DAAC/FAN, para el desarrollo y modernización de la infraestructura de la Aviación Civil de la República de Colombia, en las áreas Gerencial, Operativa y Técnica.

#### **4.1.3 ACTUALIDAD DE LA EMPRESA**

Actualmente la Aeronáutica Civil, esta constituida por una estructura desconcentrada del nivel regional, dependiente de la dirección General. Encargadas de garantizar la prestación y mantenimiento de los servicios aeroportuarios y de aeronavegación en el territorio nacional en coordinación con el nivel central, existen seis (6) direcciones regionales aeronáuticas, distribuidas así: Cundinamarca, Antioquia, Atlántico, valle, Norte De Santander y Meta

La Dirección Regional Valle ejerciendo cobertura en los siguientes aeropuertos:

- Cali-Alfonso Bonilla Aragón
- Armenia-El Edén
- Buenaventura-Buenaventura
- Cartago-Santana
- Guapi-Julio Arboleda
- Ipiales-San Luís
- Pasto-Antonio Nariño
- Pereira-Matecaña
- Popayán-Guillermo León Valencia
- Tumaco-La Florida
- Tulúa-Farfán

**4.1.3.1 MISIÓN:** Regular, administrar, planear y controlar el uso del espacio aéreo colombiano por parte de la aviación civil y coordinar las relaciones de esta con la aviación civil, y coordinar las relaciones de esta con la aviación civil, y coordinar las relaciones de esta con la aviación de estado, además formular y desarrollar los planes, estrategias, políticas, normas y procedimientos sobre la materia

Garantizar el desarrollo ordenado de la aviación Civil, la utilización segura y adecuada del espacio aéreo y contribuir al mantenimiento de la seguridad y soberanía nacional.

Prestar los servicios de apoyo a la navegación aérea, aprovechando las ventajas competitivas del país facilitando el transporte intermodal, garantizando la seguridad y oportunidad.

**4.1.3.2 VISIÓN:** Lograr un mejoramiento en el sistema de transporte aéreo del país, proyectando una imagen positiva en el mundo aeronáutico. La Aerocivil será Una institución de gran calidad humana y amplia capacidad de trabajo, con una infraestructura potente y flexible, de tecnología moderna y con una organización eficiente y efectiva, integrada y coordinada bajo los parámetros nacionales e internacionales.

**4.1.3.3 VALORES INSTITUCIONALES:** La imagen de una entidad depende de la suma de comportamientos individuales de los colaboradores en ejercicio de sus funciones, los valores que identifican la entidad son:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Honestidad
- Tolerancia
- Lealtad
- Respeto transparencia
- Profesionalidad
- Imparcialidad

#### **4.1.3.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES:**

- Convertir la unidad en un organismo eminentemente técnico.
- Invertir en tecnología que garantice un servicio seguro y eficaz.
- Mantener como objetivo permanente la seguridad aérea en todos sus campos.
- Fortalecer el sistema de control interno en las diferentes áreas de la institución.
- Erradicar la corrupción administrativa.
- Diseñar una organización eliminando trámites y procedimientos innecesarios.
- Revisar y actualizar todos los contratos de bienes inmuebles con el fin de captar recursos adecuados.
- Observar las instrucciones impartidas por la dirección general de presupuesto nacional y ministerio de hacienda sobre las medidas de austeridad y eficiencia en el gasto.



**Figura N° 1 Organigrama Aeronáutica Civil Regional Valle**

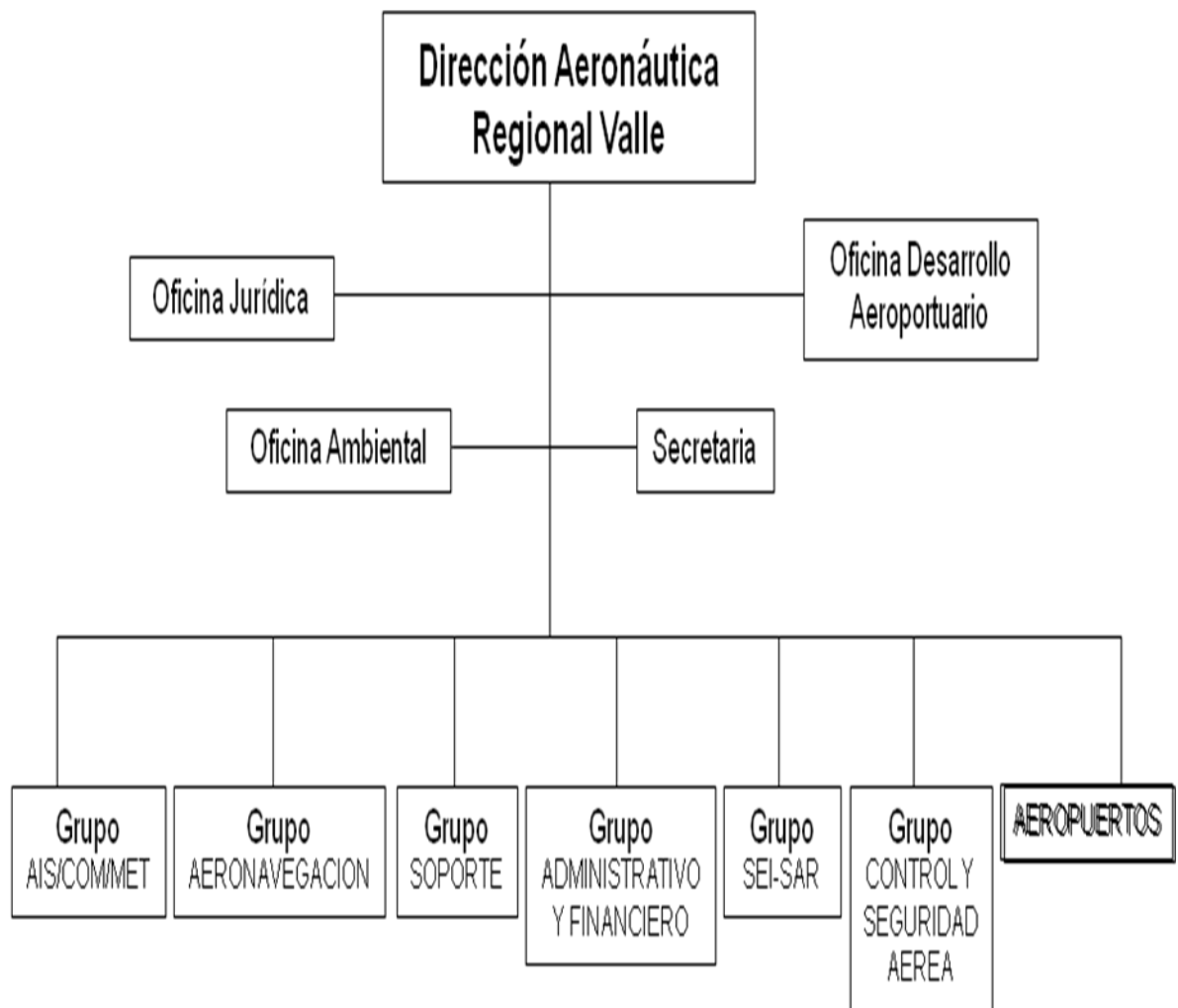




Figura N° 2. Organigrama Administrativo de Aeronáutica Civil Regional Valle





## 4.2 Marco conceptual

A continuación se definirán algunos de los conceptos más relevantes del marco teórico, tal y como fueron utilizados para tal fin y desde su connotación teórica.

El concepto que quizá tiene mayor importancia en esta investigación es el de CLIMA ORGANIZACIONAL. La definición que tiene aplicación en el presente trabajo es la de GONCALVES, Alexis (1997), quien manifiesta que se trata de las diferentes percepciones que tienen los colaboradores del entorno interno y externo de su organización. Dicha percepción media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El concepto clima organizacional hace parte fundamental de la CULTURA ORGANIZACIONAL, definida aquí como el conjunto de valores, normas y formas de comportamiento compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura puede ser fuerte, es decir, ampliamente compartida por los miembros de la organización, por tanto, la cultura de la empresa implica diversos aspectos derivados de la relación entre personas, de las normas que se desarrollan por los grupos de trabajo, y los valores dominantes aceptados por la empresa, por lo tanto el Clima y la cultura se relacionan entre si ya que las percepciones de los patrones de comportamiento culturales constituyen parte del objeto de estudio de las investigaciones sobre el clima.

En cuanto a la motivación en el trabajo se concibe como el proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales, en general, es un fenómeno complejo por la variedad de formas motivacionales los cuales se combinan para producir una determinada conducta. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen. Al igual que la motivación, la Percepción es parte fundamental del clima y la cultura, y del desarrollo de estudios acerca del tema, por lo tanto se puede definir que es, cuando el individuo connota el significado del ambiente, uno de los elementos que involucra en el proceso perceptual, es el conductual, en donde el sentido de la percepción es capaz de generar conductas, dependiendo de cómo el individuo perciba una situación, manifestará una determinada conducta, ya sea si la persona percibe la situación como potencialmente peligrosa o no.

### 4.3. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE

Las revisiones bibliográficas Se constituyen en una importante síntesis del contexto histórico general en el cual se ubica la problemática de investigación, es decir; la forma cómo se ha desenvuelto la problemática a través del devenir de los tiempos. Se conoce también como antecedentes o estado del arte del problema. Es una forma de responder por qué y cómo la investigación propuesta, a diferencia de investigaciones previas, contribuirá a la solución o comprensión del problema planteado. De igual manera nos permite saber de qué manera se ha venido abordando la misma problemática por otros investigadores y en otros contextos. Lo anterior se constituye en un punto de referencia muy importante para determinar la forma en que se debe abordar la problemática, cómo medirla y qué tipo de estudio hacer. Vale la pena resaltar que se tendrá en cuenta el contexto internacional, el local nacional y el regional.

Para tales propósitos se mencionan a continuación algunas de las investigaciones encontradas al respecto:

**GARCIA, G., Inmaculada. Factores de mayor influencia para el grado de satisfacción en el lugar de trabajo. Tesis doctoral (psicología). Universidad de Granada. Facultad de Psicología. Departamento de enfermería de la Universidad de Granada. Granada, 2007.** Esta investigación aporta una información relevante acerca del estudio de clima organizacional en áreas como las de la salud. Para este estudio y su respectivo análisis su autora, realizó un trabajo de campo basado en un instrumento que constaba de 122 preguntas dirigidas a una población de 632 colaboradores de dos hospitales públicos y privados de la pro-

vincia de Granada, tipo de estudio cualitativo y descriptivo, el desarrollo de dicho estudio arrojó que el elemento más influyente en el clima laboral es la conducta de los superiores y si éstos consideran o no a sus colaboradores. De la misma manera, la percepción del clima influye tanto en los factores estructurales e individuales, ya que el sentirse valorados por los superiores es una de la percepciones que más peso tiene en el ambiente laboral. En sí la motivación y la satisfacción laboral permiten que las percepciones que tienen los colaboradores acerca de la organización sea importante y benéfica para una atmósfera agradable en la misma.

Como puede apreciarse en la anterior investigación, se resalta la importancia del clima organizacional en las organizaciones, ya que de él depende en gran parte los aspectos motivacionales y de productividad de los colaboradores pertenecientes a éstas. Se ratifica por tanto la importancia de la presente propuesta investigativa, a la vez que se corrobora que dicha problemática investigativa puede ser abordada a través de estudios de campo, como estrategias de estudio.

**MONTOYA P., Laura Vivian. Asesoría sobre clima organizacional en SIN-TRACAÑAVALC de la ciudad de Palmira (Valle). Trabajo de grado (Administración de Empresas). Cali: Universidad del Valle. Facultad de ciencias de la Administración, 2006.** En el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta diferentes aspectos importantes a la hora de realizar un diagnóstico de clima organizacional, como por ejemplo de qué manera la motivación influye en el desempeño de los colaboradores y cómo se sienten ante la organización. Para el respectivo diagnóstico del clima organizacional en la empresa objeto de estudio, se aplicó un instrumento de un autor muy importante en estudios de este tipo cualitativo y descriptivo, el cual consta de 162 preguntas y aplicado en una muestra de 26 colaboradores de la organización mencionada. Dicha investigación arrojó que el factor más predominante en el clima organizacional es la motivación y que ésta se encuentra inmersa en las aspiraciones que los colaboradores tienen de su organización.

En esta investigación, a diferencia de la anterior, en la que se menciona que la motivación depende del clima organizacional, ya se menciona y se precisa que es justamente la motivación el factor predominante del clima organizacional. Se resalta una vez más la importancia del clima organizacional en el comportamiento productivo de los colaboradores, siendo éste un factor decisivo para la motivación.

**ALQUIZAR, H., Carmen y RUIZ, G., Alex. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa de servicios de agua potable y alcantarillado de la libertad sociedad anónima- SEDALIB. Trabajo de grado (psicología). Universidad Cesar Vallejo: Peru, 2001**

Esta investigación permitió relacionar el clima organizacional y la satisfacción laboral. En ella se empleó como instrumento de recolección de información, un cuestionario para analizar el por qué la satisfacción es un factor importante para un buen ambiente laboral. Se concluyó que cuando los colaboradores se sienten satisfechos no solo mejora su parte productiva sino que a su vez se siente como parte fundamental de la organización en donde desarrollan su trabajo.

Al parecer no cabe duda acerca de que el clima organizacional es un factor fundamental en la productividad de los colaboradores de las organizaciones y que por tanto es fundamental conocer la percepción que del mismo tienen las personas que se desempeñan en ellas. Hasta aquí todas estas investigaciones soportan a la presente propuesta investigativa, resaltando su relevancia.

**VALVERDE, Á., Shirley. La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Trabajo de grado. México: 2001.** Al realizar un estudio de gran importancia como lo es el de la cultura y el clima organizacional de una organización se hace necesario saber qué factores han sido favorables y cuáles no y cómo lograr identificarlos para su posi-

ble análisis. Partiendo de este enfoque se hizo necesario la aplicación de un cuestionario, de la autoría de Litwin y Stringer, considerados los máximos exponentes del tema de clima organizacional en la actualidad. Este instrumento mide variables como estructura, cooperación, identidad, etc. se hizo una investigación descriptiva y cualitativa, determinar que factores afectan la cultura organizacional y que factores eran favorables para ser reforzados y aumentar los niveles de satisfacción.

A diferencia de las anteriores investigaciones, en ésta se agrega una variable más que se relaciona con el clima organizacional como es la cultura. Poco a poco, en la medida que se han ido abordando estos antecedentes investigativos, se ha ido vislumbrando la gran importancia de un tema como el clima organizacional para las organizaciones de hoy. Se nota cómo el tema está siendo cada vez más abordado por diferentes investigadores y se ha ido relacionando con una serie de variables, algunas que dependen de él y otras de las cuales depende.

MAC DONALD, G., Evelyn. Análisis del clima organizacional del área de servicios intensivos del hospital instituto de Neurocirugía Dr. Asenjo, Región Metropolitana. Chile, 2001. Trabajo de grado (Licenciado en enfermería). Universidad Austral de Chile. Facultad de Medicina, área de enfermería.

En el desarrollo de esta investigación del clima organizacional permitió vislumbrar factores positivos como, el apoyo, la responsabilidad, la identidad y el estilo de supervisión, es decir, que las toma decisiones en el trabajo eviten castigos y permita surgir un ambiente de trabajo agradable.

**CASAS, C. y ECHAVARRÍA, B. Clima organizacional en las unidades del Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta): 1999. En**

el desarrollo de esta investigación se estableció lo relacionado con aquellos factores que pudieran estar influyendo en él clima organizacional en dichas unidades. El estudio fue realizado con una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. Se concluyó que pese a no evidenciarse mayores problemas en el clima organizacional del centro, había unas deficiencias, sobre todo en lo concerniente a la falta de motivación con el personal. Las razones de lo anterior son: no ser evaluados en su desempeño, no ser debidamente recompensado, pues los salarios devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, sentimiento de inequitatividad al ser premiados. Concluyen las autoras de la investigación que también encontraron otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral, que es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluyen expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

Tal vez esta sea una de las principales revisiones hechas como antecedente histórico por cuanto ofrece, de manera muy específica, las variables que directamente están relacionadas con el grado de satisfacción de las personas en las organizaciones. Llama mucho la atención la necesidad e importancia que dan los colaboradores a ser evaluados en su desempeño, demostrándose así la importancia que tiene un proceso como el de la aplicación de personas en el que se incluye el procedimiento de evaluación del desempeño. Igualmente se destaca la importancia del proceso de compensación de personas en el que la remuneración es fundamental, sobre todo, hacer una remuneración que justifique el nivel de esfuerzo y responsabilidad y la necesidad de ser estimulados permanentemente con igualdad

para todos. Pero quizá lo más importante que aporta esta investigación es la demostración de cómo el hecho de que los colaboradores puedan desarrollarse en la organización se constituye en uno de los principales factores motivantes del sentido de pertenencia.

Como conclusión de todos estos antecedentes investigativos hay que destacar el grado de importancia que tiene hoy por hoy un tema como el del clima organizacional y todas las implicaciones que tiene éste en el comportamiento de los colaboradores en las organizaciones. Aspectos como el sentido de pertenencia y de filiación, productividad, empoderamiento, valor agregado, competitividad y otros, son algunos de los factores que dependen del clima organizacional. Por tanto queda plenamente justificado el presente estudio al respecto y queda demostrado además la forma cómo debe ser abordado.



## **4.4 Marco teórico**

### ***4.4.1. Enfoque humanístico***

El enfoque humanístico genera una verdadera revolución de la teoría administrativa, anteriormente la administración científica hacia énfasis en la tarea y la teoría clásica en la estructura organizacional, la revolución provocada por el enfoque humanístico despertó el interés en las personas que laboran en las organizaciones, empieza nueva generación de la administración donde la prioridad es el hombre y su grupo social, aspectos psicológicos y sociológicos.

La teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, es el nacimiento de esta nueva visión empresarial, que surge de la psicología del trabajo, y se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos:

- Análisis del trabajo y adaptación del colaborador al trabajo
- Adaptación del trabajo al colaborador.

#### **4.4.1.1. Teoría de las relaciones humanas**

Desarrollada por Elton Mayo<sup>5</sup> y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar una fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, de la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los colaboradores debían someterse.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey<sup>6</sup> y de la psicología dinámica de Kurt Lewin<sup>7</sup>, fueron esenciales para el humanismo en la admi-

---

<sup>5</sup> MAYO, George Elton, *The Human Problems of and Industrial Civilization*, Boston Harvard University Press, 1933; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1945; *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1947.

nistración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto.

- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El experimento permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Entre las conclusiones principales se puede mencionar las siguientes:

1. El nivel de producción depende de la integración social.

Se comprobó que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del colaborador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean, ya que la capacidad social que establece el nivel de competencia y de eficiencia esta determinada por la integración al grupo de trabajo, y si es aceptado y valorado estará en un mejor estado de animo para producir.

2. El comportamiento social de los trabajadores.

El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo, las normas y reglas son impuestas por este y en la necesidad del colaborador satisfacer esas necesidades sociales actúa y reacciona conforme a un pensamiento en grupo.

---

<sup>6</sup> DEWEY, John.

<sup>7</sup> KURT, Lewin. Field Theory in Social Science.

### 3. Las recompensas y sanciones sociales.

El hombre como la afirmo Taylor es un hombre social, y como se menciono anteriormente acerca de las actuaciones de los colaboradores estas se rigen por la actuación en grupo y determinan la actitud del colaborador, por ende que la aceptación o el rechazo del grupo influyen enormemente en su capacidad productiva.

### 4. Los grupos informales.

Los grupos informales están determinados por los lazos de amistad y de camaradería de una organización los cuales aportan sus reglas sociales, sus valores y las expectativas y la identificación de los miembros de la organización con cada estos grupos determinara a cual pertenecen, así vayan en oposición a la estructura formal de la organización.

### 5. Las relaciones humanas.

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social y las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos, se denomina relaciones humanas en las organizaciones, es importante reconocer este aspecto dentro de las organizaciones ya que el comportamiento humano incide en la eficacia y la productividad de esta, por que estas relaciones influyen en el estado de animo de cada uno de los integrantes dela organización.

#### 6. La importancia del contenido del cargo.

Se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen en la moral del colaborador. Las tareas simples y repetitivas se vuelven monótonas, lo que afecta de manera negativa la actitud del trabajador

#### 7. El énfasis en los aspectos emocionales.

Es importante reconocer el aspecto emocional que conduce las actuaciones de los colaboradores, ya que permiten determinar su comportamiento social y su interacción con los grupos y la incidencia en los resultados de la organización.

### **4.4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Dado que el tema del Clima Organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos de organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de una serie de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto y las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima y de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, que en el se pone atención a variables y factores internos de la organización y a los factores del entorno a los que se encuentre inmersa.

De manera más específica se plantea la definición de MENDOZA, María Elena, quien afirma que el Clima Organizacional es “la medida receptiva de los atributos organizacionales, es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de ésta”. Afirma igualmente que el clima organizacional “afecta o tiene mucha influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y dichos comportamientos pueden ser descritos en términos de percepciones como características de la organización”.<sup>8</sup>

Adicionalmente se puede citar la definición planteada por Hall (1996), quien define el clima organizacional como: “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados y que suponen una fuerza que influye en la conducta del empleado”<sup>9</sup>. Tal y como puede apreciarse en las anteriores definiciones, el clima organizacional tiene una incidencia fuerte en el comportamiento de los colaboradores de una organización y por tanto en la cultura de la misma.

Por otro lado, para autores como Brunet, “el clima organizacional constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta de sus empleados hacia el exterior”<sup>10</sup>. Al igual que Brunet, autores como Brow y Morberg (1990), manifiestan que el clima se refiere a “una serie de características

---

<sup>8</sup> MENDOZA FUNG, María Elena, 2000 UPB.

<sup>9</sup> HALL, Richard. Organizaciones. Estructura y Procesos. México: Prentice Hall Tercera Edición.

<sup>10</sup> BRUNET, Luc. “El clima de trabajo en las organizaciones”. Editorial, Trillas. México, 1992.

del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta”<sup>11</sup>. Dessler (1993) plantea “que no hay un consenso en cuanto al significado del término” y que “las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”<sup>12</sup>.

Del mismo modo, una definición muy importante, dado el auge que tiene en el momento, un especialista en estos temas, es la de CHIAVENATO, Idalberto quien en su texto Comportamiento Organizacional, plantea al respecto: “clima organizacional es la calidad del ambiente psicológico de una organización que se deriva del estado de motivación que tengan las personas, puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable)”<sup>13</sup>.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, y que tiene un carácter multidimensional de elementos físicos y humanos, es decir; el ambiente físico constituido por lo locativo y espacial, con todas sus condiciones ambientales, y la calidad de las relaciones interpersonales entre sus miembros.

Con base a lo antes mencionado, el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de dichas variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los colaboradores en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas:

---

<sup>11</sup> BROW, W y MORBERG, D. “Teoría de la organización y la Administración enfoque integral”. Editorial, Limusa. México, 1992.

<sup>12</sup> DESSLER, Gary. Administración. Editorial Mc GrawHill.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc GrawHill.

Las variables consideradas en el clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

### **Características del Clima Organizacional**

- a. El Clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- b. El Clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- c. El Clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- d. El Clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.



- e. El Clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- f. Esta basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- g. El Clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- h. Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- i. No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

El clima organizacional, en si, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por lo tanto, la percepción esta determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre si mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, la subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinaran sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su labor.

Para autores como Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)<sup>14</sup>, es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación tanto en términos de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido. Es decir, cada persona le da diferentes significados a los estímulos que recibe, esto indica que distintas personas verán la misma cosa de distintas maneras. Por ello, en el mundo laboral, la conducta de un colaborador está determinada por la forma como este ve una situación o reacciona a los estímulos.

De igual manera, Robbins (1994)<sup>15</sup>, define la percepción como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones con el objeto de dar significado a su entorno”, sin olvidar que lo que uno percibe puede diferir de la realidad objetiva.

Por ejemplo, se podría decir que todos los colaboradores de una determinada empresa pueden pensar que su lugar de trabajo es magnífico, ya que poseen unas buenas condiciones laborales, un trabajo interesante y una administración comprensiva y responsable; sin embargo, hay que estar concientes de que estas algunas veces puede llegar a ser difícil de conseguir, también puede haber variaciones en la percepción de las cosas, específicamente del Clima Organizacional en función del tipo de profesión o nivel jerárquico que se ocupe.

En este orden de ideas la percepción es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta. También se hace necesario destacar aquellos factores de la percepción, los cuales hacen un aporte importante al momento de realizar un estudio

---

<sup>14</sup> HELLRIEGEL, D; SLOCUM, J y WOODMAN, R. Comportamiento organizacional, México. International Thomson Editores. Octava Edición.

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P. “Comportamiento organizacional”, Editorial Prentice Hall, México 1994.

de clima, tales como: consideraciones no identificables, características de la persona que esta percibiendo, característica de lo que se percibe, factores emocionales, la situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa de ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”<sup>16</sup>, Schein, 1988, esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura de la organización, GONCALVES, Alexis<sup>17</sup>. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

---

<sup>16</sup> SCHEIN, Edgar. Psicología de las organizaciones. México: Editorial Prentice May Hispanoamericana S.A.

<sup>17</sup> GONCALVES, Alexis P. Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Algunas de sus características de la cultura son:

- La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control: El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto: Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

De igual manera, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además esta le da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Autores como Delgado (1990) sostienen que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad,

Con respecto a las características de la cultura, Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relacio-

nes interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad, constituyen la cultura. Tanto en sus aspectos generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias, la cultura puede ser fuerte, es decir, ampliamente compartida por los miembros de la organización, o débil.

Por tanto, la cultura de la empresa implica diversos aspectos derivados regularmente de la relación entre personas, las normas que se desarrollan por los grupos de trabajo, los valores dominantes, etc. El clima organizacional y la cultura son patrones de comportamiento culturales que se constituyen como parte del objeto de estudio sobre clima.

Por consiguiente, de acuerdo con lo establecido por diversos autores, la medición del clima organizacional refleja la opinión y la percepción que todos sus participantes tienen sobre las condiciones y características de cada organización. No se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes de trabajo en la empresa, sino la opinión y/o percepción que sobre las mismas tengan los trabajadores.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, y como lo dijimos anteriormente, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y eleva la moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, y tal como lo plantea CHIAVENATO, Idalberto:

El Clima Organizacional influye en el estado de ánimo y motivacional de las personas y viceversa. Este proceso motivacional requiere de dos elementos: la necesidad del trabajador y la oportunidad de satisfacerla por la entidad. Para esto los jefes deben esforzarse por conseguir que sus trabajadores tengan condiciones estimulantes para que su conducta laboral les permita satisfacer la mayor cantidad de sus necesidades<sup>18</sup>.

Por esta razón, la medición del Clima Organizacional suministra información valiosa sobre las posibles causas de los problemas del personal que presenta una entidad; y que se pueden identificar a través del uso de encuestas y entrevistas. De esta manera se podrán detectar las diferentes variables que generan conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo los directivos y la oficina del talento humano, pueden diseñar programas de personal que conduzcan al mejoramiento de las condiciones actuales y consecuentemente, de la conducta laboral de sus empleados.

**4.4.2.1. Escalas de Medición Del Clima Organizacional:** La medición del Clima se puede realizar desde diversos niveles, es decir, desde el individuo, el grupo y la organización, según el estudio a realizar se definirán los diferentes ámbitos de la empresa, a escala global y descriptiva, tomando como referencia a Litwim y Stringer<sup>19</sup> los cuales explican una escala de Clima Organizacional, tal y como se muestra a continuación:

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto.

<sup>19</sup> LITWIN, G y STRINGER, R. Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.

1. **Estructura**: Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo.

2. **Responsabilidad**: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. **Recompensa**: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el reconocimiento que la sanción, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se sancione sino que se motive el empleado a hacer bien su trabajo y a mejorarlo.

4. **Desafío**: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. **Relaciones**: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: Los grupos formales, que forman parte de la estructu-



ra jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de la organización.

**6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad.

**8. Conflicto:** El énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere.

**9. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### ***4.3.2.2. Enfoques del clima organizacional***

Respecto al clima organizacional también se plantean una serie de enfoques que lo abordan de manera muy específica cada uno, como se enuncia a continuación:

Según Gómez y Cols (2001)<sup>20</sup>, para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques: a) como un factor organizacional puramente objetivo; b) desde un punto de vista puramente subjetivo; y c) desde un enfoque o esquema integrador.

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el colaborador tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

Por otra parte el enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante indu-

---

<sup>20</sup> Gómez y Cols. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

ce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, (Jonson, Dixon y Edens, 1992)<sup>21</sup>. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Dicha postura es la de GONCALVES, Alexis (1997)<sup>22</sup>.

Así mismo, lo más relevante de éste enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos sobre los cuales debe dirigir sus invenciones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet, 1992, Rodríguez, 1999)<sup>23</sup>. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

---

<sup>21</sup> JONSON, W; Dixon, P y Edens, K. (1992). The components of school climate: a theoretical analysis of the Charles F. Kettering Ltd. Psychology: a Journal of human behavior.

<sup>22</sup> GONCALVES, Alexis. Clima Organizacional. Vicepresidente de la SLC.

<sup>23</sup> RODRIGUEZ, D y BRUNET, Luc. (1999). Diagnostico del Clima Organizacional.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997)<sup>24</sup>. De acuerdo con lo anterior y a través del tiempo, los investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y un buen número de ellos han sido validados.

#### ***4.4.3. Teoría del Clima Organizacional de Litwim Y Stringer***

Esta teoría explica importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Estos autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes de situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stringer citados por Agostinho y Lapa (2002), realizaron un estudio de que probablemente sea uno de los más extensos que se ha realizado en cuanto al Clima Organizacional se refiere. En dicho estudio se analizó la influencia del estilo de liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

---

<sup>24</sup> KREITNER, R. Y KINICKI, A (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: McGraw Hill.

Estos autores encontraron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando del estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Concluyendo que el clima organizacional puede provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Además las investigaciones de estos autores permitieron definir el clima como “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”. Litwin y Stringer.

Dada esta definición, se explica que el clima organizacional es como un contrato molar que: primero, permite analizar los determinantes de la conducta motivada en situaciones sociales complejas. Segundo, simplifica los problemas de medición de determinantes situacionales al permitir a los individuos involucrados en la situación pensar en términos más integrales sobre su experiencia. Tercero, hace posible la caracterización de los elementos que influyen e intervienen en la situación, y los cuales pueden ser caracterizados para establecer comparaciones inter ambientales.

#### ***4.3.3.2. Teoría del Clima Organizacional de Likert***

Rensis Likert. Sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales, otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las

actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización, en ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

#### ***4.3.3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL Y REALIZACION PERSONAL***

Se menciona hoy en la literatura que la filosofía de la administración de recursos humanos contemporánea, hace énfasis en que el trabajo es un medio para la realización del hombre y no al contrario. Por lo tanto se puede relacionar de esta manera la importancia que tiene un clima organizacional óptimo para la realización personal de los colaboradores, sobre todo, dadas las circunstancias de la gran cantidad de tiempo que permanecen éstos en las organizaciones.

Al respecto se pueden encontrar afirmaciones como la que se expone a continuación:

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales.

Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución,

hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.<sup>25</sup>

Un buen clima organizacional por tanto va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo, pues éste abarca aspectos emocionales, espirituales y morales, lo cual se constituye en un constructo Holístico, es decir; integral entre lo físico y lo espiritual. Así, por ejemplo, no podría percibirse como un buen clima organizacional aquel en el que el colaborador ve vulnerados sus principios religiosos por parte de las políticas empresariales. No puede entonces “Existir un clima organizacional percibido como idóneo en un escenario donde la persona no ve posible un mundo acorde con sus expectativas de existencia (entendidas éstas en el sano criterio de la racionalidad).<sup>26</sup>

Por otra parte, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce (motiva) determinados comportamientos (favorables o desfavorables) en los individuos, comportamientos éstos que inciden en la organización, y a su vez, en su clima, completándose así el circuito sistema-percepción-clima y motivación de comportamientos deseables. Por lo tanto la motivación de los empleados está estrechamente ligada con el clima organizacional, siendo importante resaltar que el clima organizacional es una variable de la motivación personal de los colaboradores.

---

<sup>25</sup> RICHARD L. Daf Y RICHARD M. Streerss. Comportamiento del individuo y de los Grupos Humanos, 1994.

<sup>26</sup> STEPHEN P., Robinsón. Comportamiento Organizacional editorial: Prentice Hall, México: 1999.

Comprender por tanto la relación existente entre clima y motivación exige tener en cuenta su definición y las diferentes teorías de la motivación, tal y como se exponen a continuación:

La motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Las personas difieren en su impulso motivacional. En ocasiones leemos una novela completa en un solo día, y sin embargo se nos dificulta leer un libro de texto más de quince minutos. El grado de motivación varía entre los sujetos y dentro de cada sujeto según el momento.

Cuando alguien esta motivado, suele poner todo su empeño. Los altos niveles de esfuerzos difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa. Es deseable el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatible con ellas.

Al respecto de la motivación laboral, DELGADO, (1998), afirma que la motivación es:

El proceso mediante el cual las personas al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/ o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar a acciones futuras.<sup>27</sup>

De este planteamiento se puede inferir que la motivación es fundamental para lograr el máximo esfuerzo de los colaboradores a la hora de alcanzar metas u obje-

---

<sup>27</sup>ZOHAR, (D), 1990, Safety climate in Industrial Organization, threoretical and applied implications.journal of applied Psychology, vol 65° N°1,96-102



tivos organizacionales. De ahí la importancia de tener en cuenta qué factores del clima es motivadora para un óptimo desempeño laboral y una alta productividad.

Así Hackman Y Oldman<sup>28</sup>, establecen algunas relaciones entre factores del clima y la motivación. Ellos afirman que la motivación se genera cuando “Las personas están bajo alguno de los siguientes estados psicológicos críticos: significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de éste y conocimiento de dichos resultados”. Ante estas situaciones las personas pueden responder de manera favorable, por lo que se deben tener en cuenta a la hora de medir el clima de las organizaciones.

Por su parte Davis y Newstrom señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
- Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
- Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
- Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> HACKMAN Y OLDMAN, investigaciones sobre clima organizacional.

<sup>29</sup> DAVIS, Keith y NEWSTRON, John (1999) “Comportamiento humano”. Comportamiento organizacional. p. 129, 130, 274,275.

Acerca de las motivaciones existen una serie de teorías explicativas de la misma que es importante consignar en este documento. De esta manera se mencionarán algunas de ellas.

#### **4.3.4 Teorías de la motivación**

Los estudios de Clima Organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Mencionaremos algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de clima organizacional.

##### ***4.3.4.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades:***

Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta esta dirigida a la consecución de objetivos, Maslow<sup>30</sup>. Postula un listado de necesidades a dos niveles: inferior y superior. Ellas son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son las esenciales para la sobrevivencia, las de seguridad son las necesidades consistentes en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil, las de afiliación son necesidades como seres socia-

---

<sup>30</sup> MASLOW, Abraham H. "Teoría de la pirámide de las necesidades". Motivation and Personality.

les, es decir; necesidad de compañía de otros semejantes. Las necesidades de estima incluyen el respeto hacia sí mismo y el valor propio ante los demás, y las autorrealización, son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Los dos principios fundamentales que rigen la teoría de Maslow son: Las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

#### ***4.3.4.2. Teoría de la Motivación – Higiene:***

De igual manera es importante citar la Teoría de los dos factores de Herzberg<sup>31</sup> basada en dos categorías de necesidades y las cuales involucran, unos objetivos humanos tanto superiores como inferiores, con actividades estimulantes, es decir factores motivadores donde la insatisfacción depende del medio de las relaciones con otras personas y del ambiente en general en estos casos de los factores higiénicos.

Como elemento práctico, para los directivos, debemos plantear que la cuestión estriba en eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación, éstos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Como aspecto distintivo, comparándola con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre y no en las necesi-

---

<sup>31</sup> HERZBERG, Frederick. Citado Por Chiavenato en libro introducción a la administración

dades humanas, esta a su vez contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo salvedad que no debe considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motivan, pero su ausencia desmotiva; por otra parte los factores de motivación son aquellos que permiten el desarrollo de la motivación.

Como factores motivacionales intrínsecos, Herzberg, estipula: Reconocimiento, Responsabilidad, La realización personal o logro, El trabajo en sí El progreso o ascenso, Factores de Higiene (extrínsecos), Las políticas de la empresa, Administración, Relaciones interpersonales (con superiores, con iguales, con subordinados), Condiciones de trabajo, Supervisión, Status, El salario, Seguridad en el puesto.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal, de acuerdo con esta teoría, un colaborador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales, por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

#### ***4.3.4.3. Teoría de las Expectativas de Vroom:***

La teoría de Vroom<sup>32</sup> establece una relación entre algunos estados motivacionales y algunas variables del clima organizacional. A dicha teoría se le conoce como teoría de las expectativas de Vroom, en la que se plantea una relación entre el esfuerzo para obtener un alto desempeño y la posibilidad de lograr éste con la

---

<sup>32</sup> VROOM, Víctor. Motivación y alta dirección. Editorial Trillas, México, D.F.

subsiguiente recompensa por el esfuerzo realizado, generándose de esta manera la percepción de que el esfuerzo fue valorado por la organización.

Como resultado de este acto valorativo, se desprenden tres sensaciones motivacionales que son: Expectativa, Valencia y Medios. La expectativa es la relación entre el esfuerzo y el desempeño obtenido en la realización de una tarea; la Valencia es la inclinación y la preferencia por recibir una recompensa, la cual varía con el tiempo dependiendo de la satisfacción de algunas necesidades y el surgimiento de otras; y los Medios al igual que la valencia es la estimación que tiene una persona por la obtención de una recompensa.

#### **4.3.4.4. Teoría de la Equidad:**

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams<sup>33</sup> plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre la razón de esfuerzo- recompensa"<sup>34</sup>.

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros. Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto. Cuando una persona entiende

---

<sup>33</sup> ADAMS, Stacey J. Toward and Understanding of Inequity.

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 90.

que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

#### **4.3.4.5. Teoría de Mc Clelland:**

Básicamente lo que propone este autor es la existencia de (3) tres tipos de necesidades del individuo en relación con su organización; las necesidades de logro (alcanzar algo), de afiliación (pertenecer al grupo) y de poder (deseo de dominar). Se entiende por la necesidad de logro en el individuo, el impulso que tiene por sobresalir, o por obtener reconocimiento de una labor desempeñada. La necesidad de poder es aquel deseo de ejercer autoridad y de hacer que los otros realicen una conducta que normalmente no efectúan y por ultimo la necesidad de afiliación se refiere al deseo de establecer relaciones interpersonales.

David C. Mc Clelland<sup>35</sup> sostiene que los factores motivacionales son:

- Grupales.
- Culturales.

Los tres impulsos (poder, afiliación y realización) son de un valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para lograr que una empresa organizada funcione bien.

Dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

Con el paso del tiempo las organizaciones han ido asimilando la importancia del ambiente dentro de su estructura tanto interna como externa. Un ambiente favo-

---

<sup>35</sup> MC. Clelland, David C. Psicólogo motivacional.

orable dentro la misma, favorece en gran parte al flujo adecuado de la comunicación y a la producción eficaz de información estadística vital para el desarrollo de un estudio de clima organizacional.

De manera general, y con base a lo abordado en diferentes lecturas el Clima Organizacional se define como las percepciones que tienen los colaboradores de su entorno laboral, esto abarca el sentir, el pensar y la manera de reaccionar de las personas frente a dicho entorno, cuando la percepción es positiva se habla entonces de calidad de la cultura organizacional.

#### ***4.3.4.6. Teoría del Establecimiento de Metas de Edwin Locke<sup>36</sup>***

Esta teoría destaca el papel del motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar. En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor desempeño que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas. Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.

---

<sup>36</sup> LOCKE, Edwin.

Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta, pero no basta con metas específicas y desafiantes, la influencia de esas metas sobre el desempeño esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta, la eficacia personal, el tipo de tareas y la cultura nacional.

#### **4.3.4.7. Teoría de la burocracia**

WEBER, Max<sup>37</sup> definió la burocracia como la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas. Afirma:

Es la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas. Sociedad legal, racional o burocrática, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines.<sup>38</sup>

La burocracia tiene las siguientes características principales:

---

<sup>37</sup> WEBER, Max. Autor de la Teoría burocrática y aportes estructuralista. (1864-1920).



Carácter legal de las normas y reglamentos, Carácter formal de las comunicaciones, Carácter racional y división del trabajo, Impersonalidad en las relaciones, Jerarquía de la autoridad, Rutinas y procedimientos estandarizados, Competencia técnica y meritocrática, Especialización de la administración separada de la propiedad, Profesionalización de los participantes, y Completa previsibilidad del funcionamiento.

Otro de los temas considerados importantes para mencionar en este marco teórico, es el de la Administración del Talento Humano, dado que el estudio del clima se enmarca dentro de las políticas de este tipo de administración.

#### ***4.3.4.8. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO***

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

El talento humano proporciona la creatividad en cualquier organización, las relación de los colaboradores influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones ya que en la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, algunos colaboradores desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización.

#### **4.3.4.9. TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO**

Según CHIAVENTAO, Idalberto<sup>39</sup>, las técnicas de recursos humanos pueden ser aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.

Las aplicadas directamente sobre las personas son: Reclutamiento, Entrevista, Selección, Integración, Evaluación del desempeño, Capacitación, Desarrollo de recursos humanos y las aplicadas indirectamente sobre las personas a través de: Cargos desocupados, Análisis y descripción de cargos, Evaluación y clasificación de cargos e Higiene y seguridad.

---

<sup>39</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de los Recursos Humanos". Editorial Mc GrawHill. Trad. VILLAMIZAR, German.

## **5. MARCO LEGAL**

Para la presente investigación se tomara como referencias las disposiciones legales que amparan y orientan el funcionamiento de las empresas, y estas se encuentran definidas por las siguientes disposiciones:

1. Constitución política de Colombia.
2. Código sustantivo del trabajo.
3. Código de Comercio
4. la ley 904 de Septiembre 23 de 2004 que reglamenta el sistema de empleo público.

### **5.1 Naturaleza jurídica de la aerocivil**

La Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil es una entidad especializada, de carácter técnico adscrita al Ministerio de Transporte, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente. Esta entidad es el resultado de la fusión del Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil y el Fondo Aeronáutico Nacional, ordenada por el artículo 67 del decreto 2171 de 1.992.

La Aerocivil cuenta con regímenes especiales en materia de administración de personal, nomenclatura, clasificación, carrera administrativa, salarios, prestaciones y régimen disciplinario conforme a lo previsto en la ley 105 de 1.993 y las normas expedidas en desarrollo de la ley 4a, de 1.992.

El régimen presupuestal y de contratación es el previsto para los establecimientos Públicos y en la ley 105 de 1.993.

## **5.2 Constitución política de Colombia.**

### **Capítulo 1, De Los Derechos Fundamentales<sup>40</sup>**

**Artículo 25.** El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del estado, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

### **Capítulo 2 de los derechos sociales, económicos y culturales<sup>41</sup>**

**Art. 53.** El congreso expide la ley de trabajo tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores, Remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad del trabajo, Estabilidad en el empleo, Irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en las normas laborales, facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos e indiscutibles, situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación o interpretación de las fuentes formales del derecho, primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de relaciones laborales, garantía a la seguridad social, capacitación, adiestramiento y el descanso necesario, protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

---

<sup>40</sup> Constitución política de Colombia 1991, título II, Capítulo I de los derechos Fundamentales Art. 25 al Art. 26.

<sup>41</sup> Constitución política de Colombia 1991, título II, Capítulo 2 de los derechos sociales, económico y Culturales Art. 53 al Art. 57

Por ser una entidad de carácter gubernamental es importante tomar en cuenta lo previsto en la Constitución Política y la ley, lo referente a la función pública.

**5.2.1 De la función Pública: ART 122,** No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento, Y para proveer los de carácter remunerado se requiere estén contemplados en la respectiva planta y previstos emolumentos en el presupuesto correspondiente<sup>42</sup>

### **5.3 Código sustantivo del trabajo**

**Artículo 1. Objeto.** La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.<sup>43</sup>

**Artículo 3. Relaciones Que Regula.** El presente código regula las relaciones de derecho individual de trabajo de carácter particular y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares.

**Artículo 4. Servidores Públicos,** Las relaciones de derecho individual de trabajo entre la administración pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del estado, no se rigen por este código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten.

---

<sup>42</sup> Constitución política de Colombia 1991, título V Capítulo II, de la Función pública Art. 122 a Art. 131.

<sup>43</sup> Ampliación de La norma Código Sustantivo del Trabajo, título preliminar, principios generales Art. 1 al Art. 21

**5.3.1. Higiene Y Seguridad En El Trabajo <sup>44</sup>: Art 348 Medidas De higiene y seguridad,** todo empleador o empresa están obligados a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, a hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio; de conformidad con la reglamentación que en particular establezca el ministerio de trabajo.

**5.3.2. Segunda Parte De Los Derechos Colectivos: Art 353** Derechos de Asociación, De acuerdo al Art. 39 de la constitución política los empleadores y los trabajadores tiene derecho a asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos, estos poseen el derecho de unirse o federarse entre si.

## **5.4 Código de comercio**

**5.4.1. Disposiciones Generales: Artículo 1773,** Esta Parte Rige todas las actividades de aeronáutica civil, las cuales quedan sometidas a la inspección, vigilancia y reglamentación del gobierno. Quedaran Sujetas a este régimen las aeronaves que utilicen espacios sometidos a la soberanía nacional, asi como las aeronaves de matrícula colombiana que se encuentren en espacio no sometido a la soberanía o jurisdicción de otro estado<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Código Sustantivo del Trabajo, Título XI, capítulo 1

<sup>45</sup> Código De comercio, Segunda Parte De La Aeronáutica, capítulo 1, Disposiciones Generales.

**5.4.2. Personal Aeronáutico: Artículo 1800.** Se entiende por personal aeronáutico aquellas personas que, a bordo de las aeronaves o en tierra, cumplen funciones vinculadas directamente a la técnica de la navegación aérea<sup>46</sup>.

**Artículo 1801.** Corresponde a la autoridad la determinación de las funciones que deben ser cumplidas por el personal aeronáutico, las condiciones y requisitos necesarios para su ejercicio, y la expedición de las ciencias respectivas. Ninguna persona podrá ejercer funciones adscritas al personal aeronáutico, sino es el titulas de la licencia que lo habilite para cumplir tales funciones.

Es primordial resaltar que los empleados del estado no se ven cobijados por el código sustantivo del trabajo<sup>47</sup> en el derecho individual que regula las relaciones de los particulares, sino que están regidos por los estatutos especiales, **LEY 909 DE 2004 (Septiembre 23)**, pero vale aclarar que en la segunda parte del derecho colectivo del código sustantivo del trabajo cobija a cualquier ente particular o del estado.

#### **5.4.3 LEY 909 DE 2004 (SEPTIEMBRE 23)**

**Artículo 1 Objeto de Ley.** La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública. En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la

---

<sup>46</sup> Código De comercio, Segunda Parte De La Aeronáutica, capítulo IV, Personal Aeronáutico.

<sup>47</sup> Art. 4, código Sustantivo Del Trabajo, Título preliminar, principios Generales.

función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad.

De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política<sup>48</sup> y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales.

**Artículo 19. El empleo público:** El empleo público es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de esta ley. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Constitución política de Colombia 1991, Capítulo II, de la Función pública Art. 125.

<sup>49</sup> Para profundizar del tema **LEY 909 DE 2004 (Septiembre 23)**.



## 6. METODOLOGICA

### 6.1 Tipo De Estudio

Este trabajo se realizara a través de una investigación descriptiva la cual busca, especificar cuál es la percepción que tienen los colaboradores administrativos de la Aerocivil Regional Valle. En sus comienzos es exploratoria dado que al respecto hay poca información pues no hay estudios recientes.

Esta modalidad de investigación descriptiva de campo, es un tipo de estudio en el cual el investigador debe ser capaz de definir qué va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición, la investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos e interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias<sup>50</sup>. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas-cualitativas son estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

---

<sup>50</sup> Sallitz, citado por Hernández Sampieri, Metodología de La investigación, México editorial Mc Graw Hill, segunda edicion.

Para poder cumplir con los objetivos propuestos fue necesario llevar a cabo una serie de fases como se describen a continuación.

- **Fase de Diagnóstico:** En esta fase se aplicaron las técnicas de observación directa y entrevista para tener una visión general de la empresa frente al aspecto que ocupa este estudio.
- **Fase de Diseño del Cuestionario:** Para este estudio se adaptó un cuestionario semi-estructurado de medición de clima organizacional de Litwin y Stringer.
- **Fase de Medición:** Se aplicó el cuestionario, el cual se describe en los métodos empleados, de manera autoadministrada, a la muestra seleccionada con el fin de recolectar la información requerida para cumplir con el objetivo general propuesto
- **Fase de Tabulación y Análisis de los Resultados:** se utilizó el método de frecuencia relativa en cada una de las preguntas elaboradas para el diagnóstico.
- **Fase de Conclusiones y Recomendaciones:** En esta fase se recapitularon los hallazgos más importantes de la investigación y se hicieron recomendaciones para mejorar el clima organizacional de los colaboradores Administrativos De La Aeronáutica Civil Regional Valle.

## **6.2. Método**

El método a utilizar es el cualitativo que es una forma de aproximación sistemática al estudio de la realidad; se apoyan básicamente en categorías numéricas y permiten realizar el análisis de los fenómenos a través de diferentes formas de interrelacionar estadísticamente esas categorías.

## **6.3. Población o Universo**

Desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población de esta investigación estuvo conformada por 25 colaboradores que laboran en el Área Administrativa de La Aeronáutica Civil Regional Valle.

## **6.4 Muestra**

Debido a que la población de esta investigación es pequeña la muestra será la totalidad de la misma, es decir; 25 colaboradores del área Administrativa de Aeronáutica Civil Regional Valle.

## **6.5 Técnicas De Recolección De Información**

A continuación se describen el instrumento que se aplicó con el propósito de determinar la percepción que del Clima Organizacional tiene el personal Administrativo de la Aeronáutica Civil Regional Valle.

## **Método de observación**

La observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Principios básicos para realizar una observación:

- Debe tener un propósito específico.
- Debe ser planeada, cuidadosa y sistemáticamente.
- Debe llevarse, por escrito un control cuidadoso de la misma.
- Debe especificarse su duración y frecuencia.
- Debe seguir los principios básicos de confiabilidad y validez.

Entre las ventajas de la observación, se tiene que determinada conducta se describe en el momento exacto en que está ocurriendo.

Además, las observaciones se pueden realizar independientemente de que las personas estén dispuestas o no, a diferencia de otros métodos en los que si se necesita de la cooperación de las personas, para obtener información.

En contraposición, también existen desventajas, tales como la dificultad para observar un comportamiento específico en el momento de efectuar la observación.

A partir de la observación surge el planteamiento del problema que se va a estudiar.

La observación investigativa no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos, adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel

activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Para Ernesto Rivas González (1997) "Investigación directa, es aquella en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria"<sup>51</sup>.

Se aplicará un cuestionario semi-estructurado, de múltiples opciones y única respuesta, con una escala Likert y el modelo de medición de clima de los autores Litwin y Stringer con la cual se puede medir las tendencias de las diferentes percepciones que tienen los colaboradores del clima organizacional de la entidad. Dicho cuestionario fue empleado y modificado por el autor GONCALVES, Alexis. Vicepresidente de la SLC. EL cual es una adaptación actualizada del cuestionario empleado por Litwin y Stringer para medir el clima organizacional.

## **Cuestionario**

El cuestionario sintetiza en si toda la labor previa de la investigación; resume los aportes al seleccionar datos corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Al elaborar los instrumentos de recolección de datos es necesario analizar en que forma dicho instrumento de medición cumple con la función para la cual ha sido diseñado. Este análisis debe realizarse antes de iniciar la recolección de datos, lo que permitirá introducir modificaciones pertinentes.

---

<sup>51</sup> GONZALEZ, Rivas E. Investigador.

Las características de cada instrumento pueden ser múltiples; sin embargo, hay dos características que por su relevancia son fundamentales, ya que si los instrumentos no llenan estos requisitos, los datos recolectados tendrán limitaciones.

Estas cualidades son:

- ✓ **Confiabilidad:** se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. “cabe confiar en una escala anotan, GOODE y HATO cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra”, es decir, cuando siempre los mismos objetos aparezcan valorados en la misma forma.
- ✓ **Validez:** indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para los cuales ha sido construida y no otras parecidas. Una escala confusa no puede tener validez lo mismo que en una (se concibe como un continuo de valores ordenados correlativamente que admite un punto inicial y otro oficial) que esté midiendo, a la vez e indiscriminadamente, distintas variables superpuestas. Una escala tiene validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir.

La finalidad de esta etapa es conocer el estado actual de la entidad u organización en función de los factores que favorecen o desfavorecen el clima organizacional, por ello se aplicó el instrumento el instrumento de medición del clima organizacional empleado y modificado por el autor GONCALVES Alexis, el cual permite establecer un diagnostico y a partir de este generar una propuesta de mejoramiento.

Dicho instrumento consta de 65 preguntas distribuidas en nueve variables, tomando como muestra la totalidad de los 25 colaboradores.

Tabla 1. Variables de Litwin Y Stringer

| <b>VARIABLES</b>       | <b>ITEMS</b>                                           |
|------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>ESTRUCTURA</b>      | <b>19,20,21,22,23,24,25,27,29</b>                      |
| <b>RESPONSABILIDAD</b> | <b>40,52,57,61</b>                                     |
| <b>RECOMPENSA</b>      | <b>31,33,34,35,37,38</b>                               |
| <b>DESAFIO</b>         | <b>5, 16,39,41,47,58</b>                               |
| <b>RELACIONES</b>      | <b>10,14,36,42,43,44,<br/>45,46,54,55,56</b>           |
| <b>COOPERACION</b>     | <b>28,30,49,50</b>                                     |
| <b>ESTANDARES</b>      | <b>26,59,60,64,65</b>                                  |
| <b>CONFLICTO</b>       | <b>17,51,62</b>                                        |
| <b>IDENTIDAD</b>       | <b>1,2,3,4,6,7,8,9,11,12,<br/>13,15,18,32,48,53,63</b> |

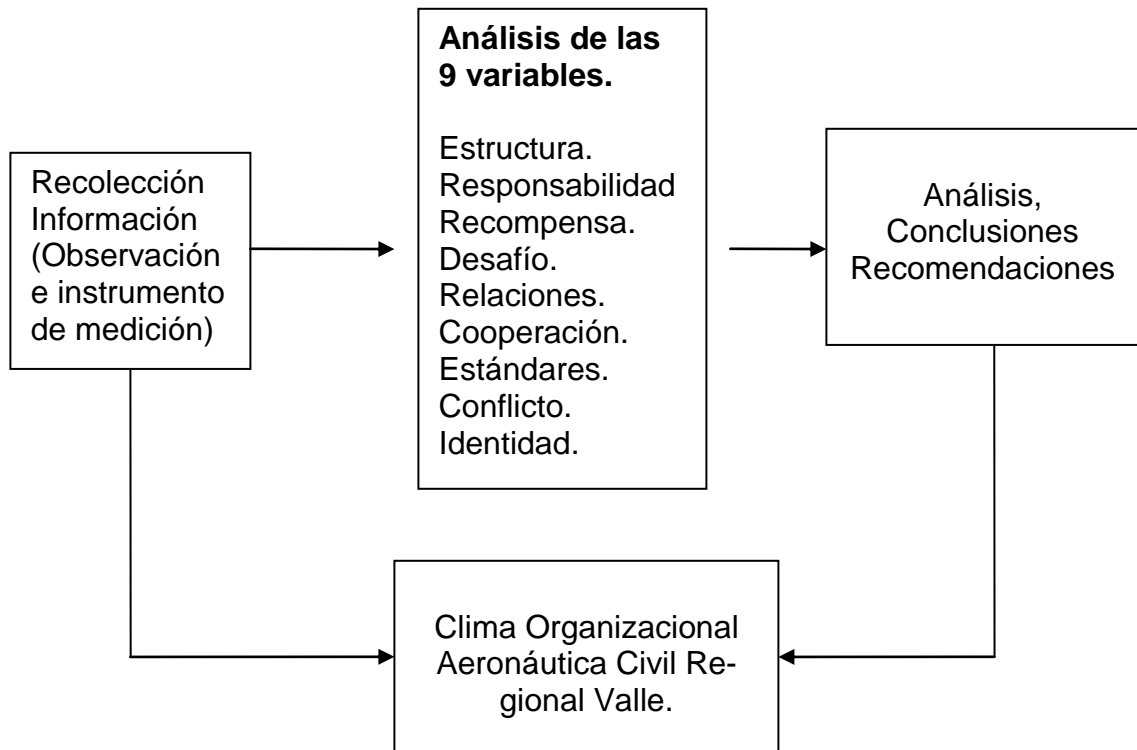
El cuestionario esta estructurado bajo una escala Likert, y la forma de tabular fue la siguiente, sin embargo es importante aclarar que las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo serán tomadas para análisis como una sola respuesta.

Tabla 2. Escala de La tabulación de Respuestas

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Totalmente en Desacuerdo             | 1 |
| En Desacuerdo                        | 2 |
| Ni de Acuerdo, Ni en des-<br>acuerdo | 3 |
| De Acuerdo                           | 4 |
| Totalmente De Acuerdo                | 5 |



*FIGURA N°3.* Esquema De la investigación



#### **6.5.1 FUENTES SECUNDARIAS**

Se hizo uso de toda la información suministrada por la organización y la recopilada en libros, internet, trabajos de grado, biblioteca universitaria.

## **7. ANÁLISIS Y DESCRIPCION RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.**

Las entrevistas personales con la dirección de la empresa, nos dieron a conocer la situación y al necesidad de realizar un estudio de Clima Laboral en el Área Administrativa, De Aeronáutica Civil Regional Valle.

Se realizo una entrevista a la líder de talento humano, la cual constaba de cinco preguntas para determinar deficiencias a nivel del clima organizacional. Las preguntas son presentadas a continuación:

1. ¿Se han realizado trabajos de clima organizacional anteriormente y han arrojado resultados negativos?
2. ¿Cree que exista una tensión en las relaciones entre colaboradores frente al conocimiento que usted tiene de la situación?
3. ¿los colaboradores expresan sentimiento de insatisfacción frente a condiciones, recompensas?
4. ¿Existe una conciencia plena de lo que es clima organizacional entre los colaboradores?
5. ¿Este tema del clima organizacional despierta el interés de la dirección de la entidad?

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- No se han Hecho estudios directos de clima Organizacional, sino de riesgos psicosocial a través de la oficina de salud ocupacional, lo cuales arrojaron resultados acerca de sentimientos de insatisfacción en recompensa, promoción, relaciones entre colaboradores y lideres. Lo que genero el interés por hacer un estudio referente al clima organizacional pero no se ha realizado hasta el momento.
- Si existen algunas tensiones entre colaboradores ya que los conflictos se presentan en las funciones y como algunos creen que unos trabajan más que otros, o que no existe empatía entre todos los miembros, muchos afirman que cuenta con una gran entidad pero que las personas no son las más adecuadas.
- Los colaboradores si expresan sentimientos de insatisfacción frente a la recompensa no a nivel monetario, sino a la valoración profesional, ya que se cuenta con un grupo de profesionales que no se desempeñan en ellas, sino en las funciones asignadas en su cargo, lo que no les aporta a su crecimiento personal y desarrollo profesional, y no obtiene ascensos adecuados a su nivel educativo o la carga de su trabajo, lo que no les permite obtener otro estatus e incrementar sus ingresos.

- No es claro el concepto de clima organizacional, sin embargo se empezara un proceso acerca del conocimiento de las nuevas tendencias del talento humano.
  
- Si duda alguna, con los nuevos cambios en las visiones empresariales, con las políticas cambiantes y en tendencia a eliminar las entidades gubernamentales, es de primordial importancia volverse mas competitivos y eficientes, por lo que los procesos de gestión de calidad se hacen obligatorios en las organizaciones y mas en mejora de resultados, por lo que en este momento de presión por lograr resultados eficientes, pueden generar un desequilibrio en el trabajo de los colaboradores y en su ambiente ,por lo que ahora y frente a este proceso es fundamental estudiar el clima organizacional en la entidad.

Otro método para el diagnostico fue la observación, que se permitió gracias a la interacción que se obtuvo con la población objeto de estudio durante un determinado periodo de tiempo (Anexo 1), en el cual pudimos confirmar la información que recibimos durante la entrevista.

- Los colaboradores manifiestan que no tiene un buen programa de promoción por su desempeño y que lograrlo requiere mucha diligencia que no conlleva a nada.
- Algunos profesionales manifiestan la necesidad de buscar otras ofertas en busca de lograr su desarrollo profesional
- Durante nuestra estadía se presentaron muchos cambios en cuanto a rotación de los colaboradores por lo que había tensiones, aunque lo aceptaban

los colaboradores, se realizó de una forma rápida, que los procesos de adaptación tuvieron incidencia en el ánimo y en el desempeño.

- En general no tienen una percepción favorable de todo el grupo de colaboradores

## **8. ANALISIS Y DESCRIPCION DE RESULTADOS DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al grupo de colaboradores del área administrativa de la entidad objeto de estudio, se utilizó el programa Microsoft Excel Windows XP, y los cuales serán presentados de la siguiente manera.

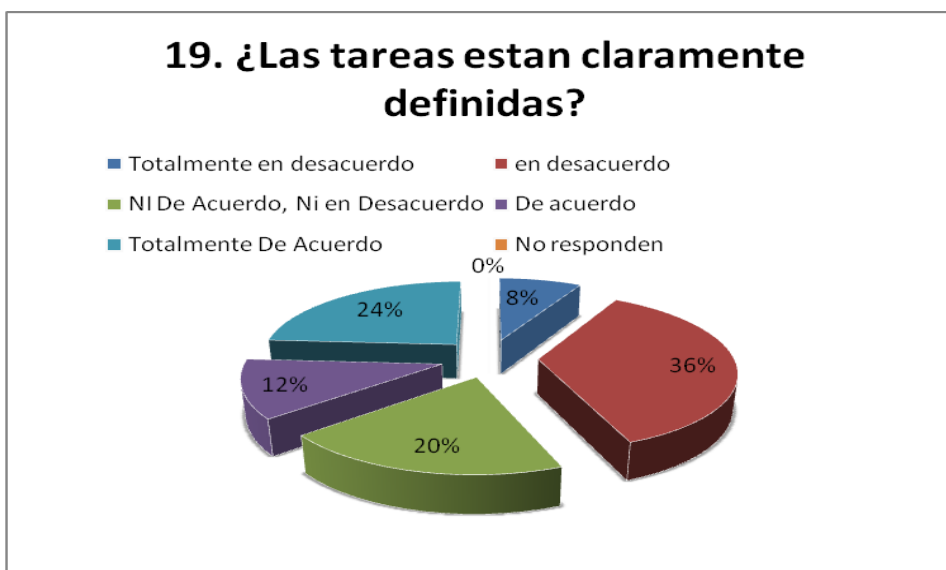
- I. Frecuencias de las variables en cada uno de sus ítems.
- II. Resultado de cada una de las dimensiones, análisis de las dimensiones de cada variable.
- III. Correlación de todas las dimensiones.

### **8.1 Presentación De Resultados de La Dimensión De Estructura**

Tabla.8.1.1 frecuencias ítems 19 de la dimensión de estructura

|            | <b>Totalmente en des-acuerdo</b> | <b>en des-acuerdo</b> | <b>NI De Acuerdo, Ni en Des-acuerdo</b> | <b>De acuerdo</b> | <b>Totalmente De Acuerdo</b> | <b>No responden</b> |
|------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------|------------------------------|---------------------|
| Frecuencia | 2                                | 9                     | 5                                       | 3                 | 6                            | 0                   |
| porcentaje | 8%                               | 36%                   | 20%                                     | 12%               | 24%                          | 0%                  |

*Grafico 8.1.1. Estructura. Pregunta 19.*



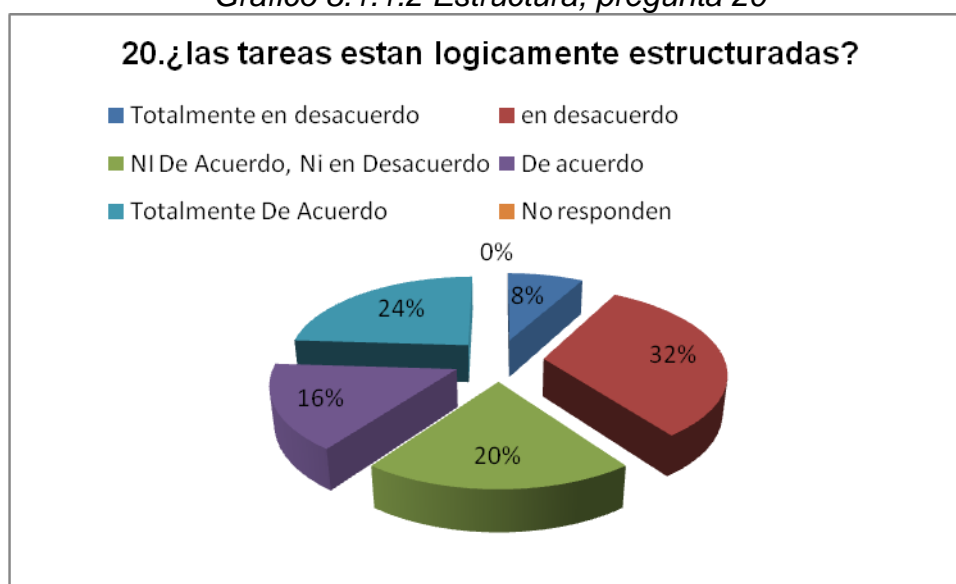
El 44% de los colaboradores sostienen que las tareas no están claramente definidas, lo que puede generar conflictos entre los colaboradores ya que en determinado momento pueden tener diferencia en lo que cada uno tiene que hacer, interfiriendo en las tareas o dejando de cumplir sus funciones por asumir que la función la debe realizar otro compañero, lo cual tendría una consecuencia directa en las relaciones de amistad y de compañerismo, en el resultado de los grupos de trabajo y en la eficiencia de la organización.

cabe anotar que es importante resaltar que los colaboradores deben tener siempre claridad de sus tareas y sentir que hacen lo que deben y cuanto deben, sin traspasar las tareas y sin recargar de tareas a los compañeros, tratando de evitar conflictos dentro del grupo de colaboradores.

Tabla.8.1.1.2. frecuencias ítems 20 de la dimensión de estructura

| PREGUNTA          | Totalmente en des-acuerdo | en des-acuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No responden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| <b>Frecuencia</b> | 2                         | 8              | 5                               | 4          | 6                     | 0            |
| <b>porcentaje</b> | 8%                        | 32%            | 20%                             | 16%        | 24%                   | 0%           |

Grafico 8.1.1.2 Estructura, pregunta 20



Los colaboradores no consideran que las tareas estén lógicamente estructuradas, y al respecto Elton mayo y sus colaboradores verificaron que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del colaborador, por lo tanto no aprovechar al máximo sus conocimientos y enfocarlos hacia otras tareas que no tiene nada que ver con su crecimiento profesional y por ende personal, Llegaría a crear un sentimiento bajo de moral y de interés en la entidad, por que la preocupación de los colaboradores para crecer profesionalmente, es constante, y no solo miden el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que también se miden en los grados de superación obtenidos en un determinado período, se deben entregar las herramientas necesarias para que el colaborador adquiriera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo, y si en algún momento



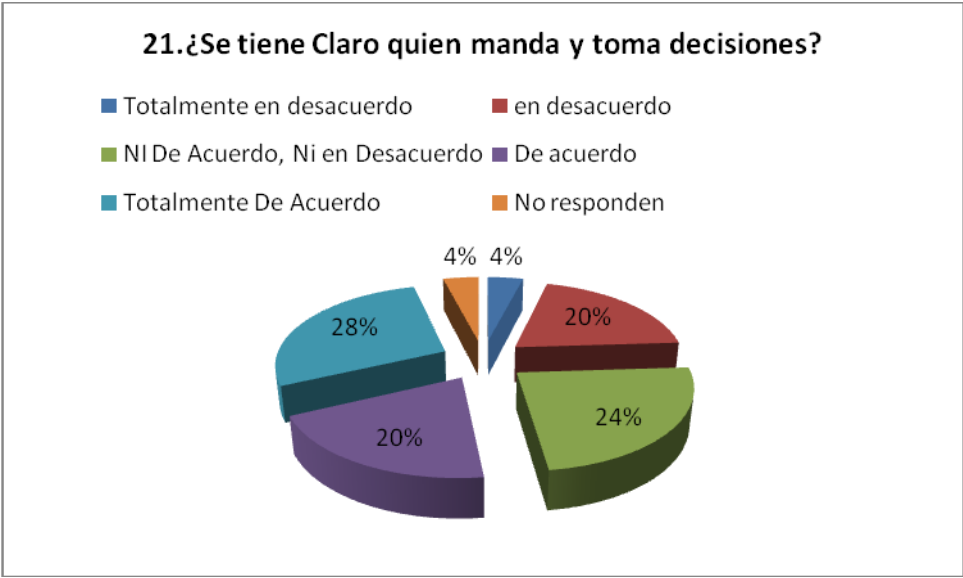
no es así, representaría una inestabilidad en el desarrollo organizacional y los sentimientos de identidad

Sin embargo en contraste a este riesgo latente de insatisfacción, existe un alto porcentaje que sostiene que las tareas están lógicamente estructuradas ya que se encuentran satisfechos con sus labores.

Tabla.8.1.1.3 frecuencias ítems 21, dimensión de estructura

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | en des-acuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No responden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 1                         | 5              | 6                               | 5          | 7                     | 1            |
| porcentaje | 4%                        | 20%            | 24%                             | 20%        | 28%                   | 4%           |

Grafico 8.1.1.3 Estructura, pregunta 21



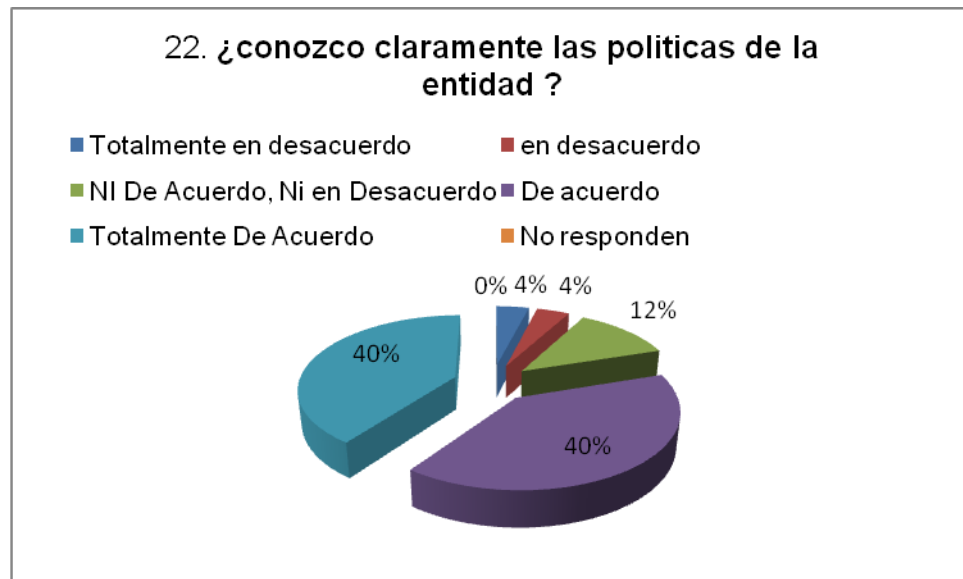
Likert, típico cuatro tipos de sistemas organizacionales de acuerdo a la toma de decisiones, y en la entidad se reconoce un Sistema Autoritario donde las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden si-

guiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular y en la que Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados, y aunque las decisiones son tomadas de forma rigurosa existe un 24% de los colaboradores que no consideran que se tenga claro quien manda y quien toma las decisiones, y en igual porcentaje de colaboradores asumen una posición neutra, para explicar este suceso nos podemos remitir al otro sistema organizacional tipificado por likert, Sistema II: Paternal, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, este sistema se centraliza el control, pero en hay una mayor delegación, las relaciones son características de un sistema paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad y en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre, por lo tanto los colaboradores asumen que en la libertad de decidir por la realización de su trabajo, el control no están riguroso y existen diferentes personas que asumen decisiones pero sin ir en contra de la directriz principal.

Tabla.8.1.1.4. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura

| PREGUNTA          | Totalmente en des-acuerdo | en des-acuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No responden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| <b>Frecuencia</b> | 1                         | 1              | 3                               | 10         | 10                    | 0            |
| <b>porcentaje</b> | 4%                        | 4%             | 12%                             | 40%        | 40%                   | 0%           |

*Grafico 8.1.1.4 Estructura, pregunta 22*

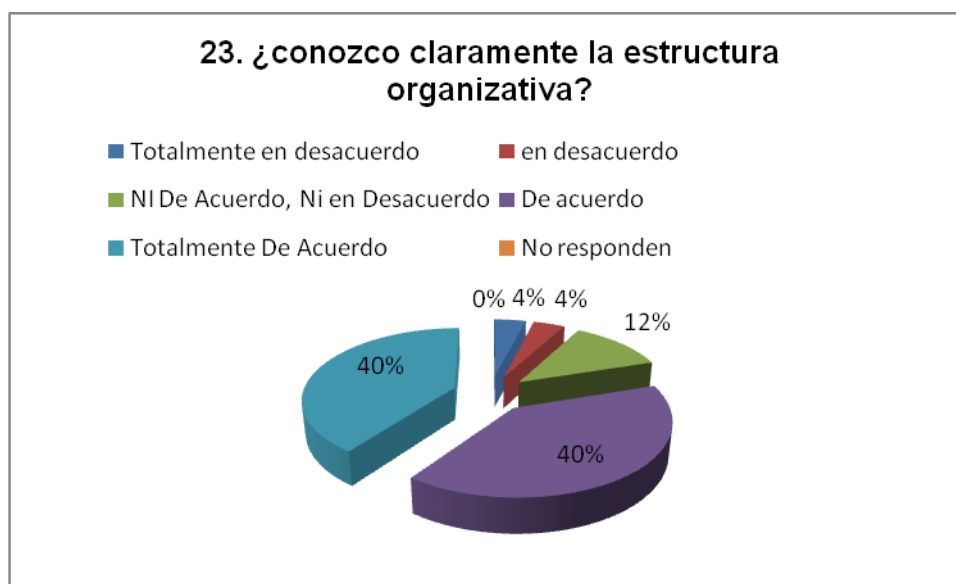


De acuerdo con las diferentes políticas que puede llegar a tener una organización, se hace necesario que los miembros o colaboradores de la misma, conozcan la existencia de dichas reglamentaciones para así poder lograr una mayor significancia en cuanto rendimiento productivo. De esta manera, el 80% de los colaboradores de la entidad objeto de estudio identifican saber las políticas que la rigen y como estas benefician cada uno de los procesos productivos de la misma, en cuanto al cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales.

Tabla.8.1.1.5. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 1                         | 1              | 3                               | 10         | 10                    | 0             |
| <b>porcentaje</b> | 4%                        | 4%             | 12%                             | 40%        | 40%                   | 0%            |

*Grafico 8.1.1.5 Estructura, pregunta 23*



Se puede concluir que el 80% de los colaboradores conocen claramente la estructura organizativa de la entidad, otorgándoles que tengan un conocimiento claro de las reglas y normas permitiéndoles desempeñarse dentro de los estándares de la entidad y bajo el poder decisorio de quien corresponda, es decir, las reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la actuación, tendrán una consecuencia directa en los colaboradores por que su conducta será más consistente y previsible.

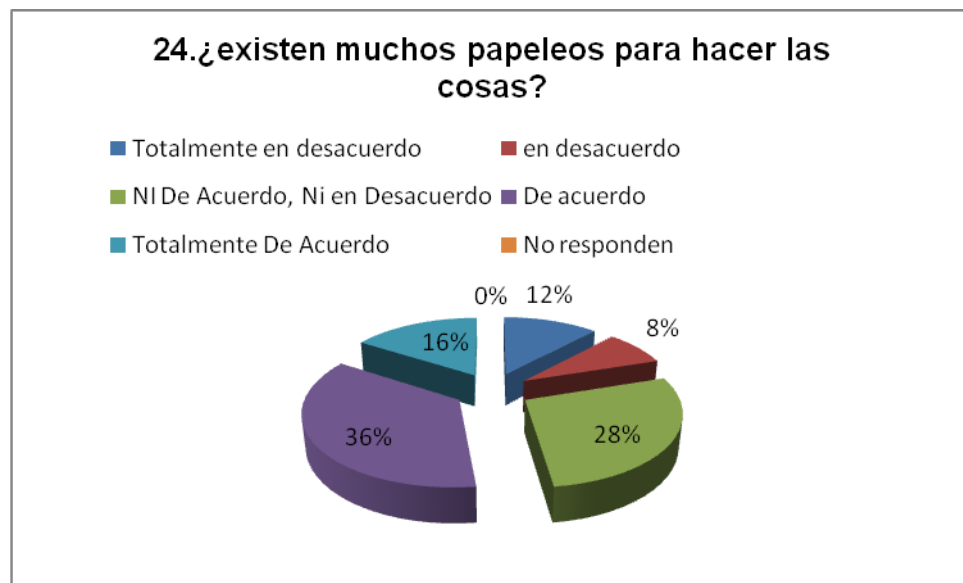
Adicionalmente a la estructura en cuanto a organigrama, es de esencial importancia referenciar el ambiente laboral de los colaboradores en cuanto a elementos

externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de los mismos, y entre los cuales los mas influyentes que podemos mencionar son: la distribución física del espacio laboral , del equipo, la cantidad de iluminación, y el tamaño que se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la empresa, el tamaño afecta significativamente la estructura que la organización presenta.

Tabla.8.1.1.6. frecuencias ítems 21, dimensión de estructura

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 3                         | 2              | 7                               | 9          | 4                     | 0             |
| <b>porcentaje</b> | 12%                       | 8%             | 28%                             | 36%        | 16%                   | 0%            |

*Grafico 8.1.1.6 Estructura, pregunta 24*



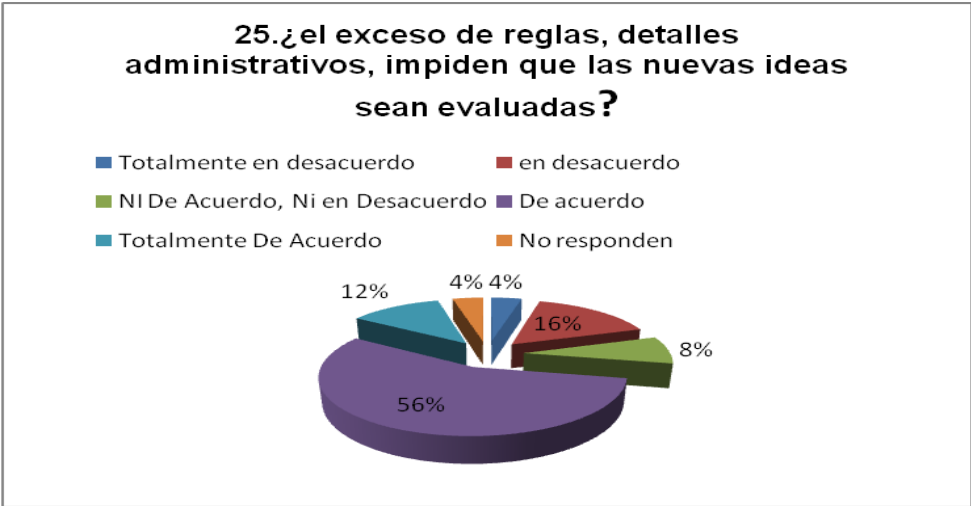
WEBER, Max afirma que la burocracia es una Sociedad legal, racional y burocrática, en la que predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines, y que es de Carácter legal de las normas y reglamentos, que responde principalmente a la sociedad, por lo que el exceso de

papeleos se hacen necesarios en este tipo de organización, como mecanismos de control, el 52% de los colaboradores considera que existe mucho papeleo para lograr hacer las cosas, lo que demuestra que en este caso la estructura organizativa como lo mencionaba Litwin Y Stringer, se ve afectada por el énfasis en la burocracia, lo que implica un alto nivel de compromiso y de responsabilidad por parte de los colaboradores, y que genera un clima de presión por responder adecuadamente a sus labores, en el tiempo indicado y con los requisitos que exige como norma legal, la condición de entidad gubernamental.

Tabla.8.1.1.7. frecuencias ítems 25, dimensión de estructura

| PREGUNTA          | Totalmente en desacuerdo | en desacuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Desacuerdo | De acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No responden |
|-------------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| <b>Frecuencia</b> | 1                        | 4             | 2                               | 14         | 3                     | 1            |
| <b>porcentaje</b> | 4%                       | 16%           | 8%                              | 56%        | 12%                   | 4%           |

Grafico 8.1.1.7 Estructura, pregunta 25



El exceso de reglas y detalles administrativos, los cuales según los postulados de Litwin Y Stringer, determina la percepción que de la estructura se obtenga y que

dará un resultado positivo o negativo, en la medida en que la organización se oriente en la burocracia, contra el énfasis del puesto en un ambiente de trabajo, y que se estimó en la medida en que los tramites, detalles y reglas administrativos impiden el libre desarrollo de nuevas ideas o métodos en el cumplimiento de sus labores, encontramos que entre los colaboradores del área administrativa de la Aeronáutica Civil existe un 72% de ellos, que lo perciben como un factor desfavorable para su trabajo e incluso en sus relaciones interpersonales, y que hay momentos en los que la rigidez no les permite actuar o desarrollar sus labores con iniciativa propia, de igual manera la formalidad de las tareas no les permite generar o crear formas mas rápidas y eficaces de gestión, sin embargo existe un 16% que considera que estas son condiciones inherentes al desarrollo de sus funciones y de su condición de funcionarios públicos, y que en ningún momento impiden su labor, sino que fortalecen su desempeño.

Tabla.8.1.1.8. frecuencias ítems 27, dimensión de estructura

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 5                         | 7              | 3                               | 7          | 1                     | 2             |
| porcentaje | 20%                       | 28%            | 12%                             | 28%        | 4%                    | 8%            |

Grafico 8.1.1.8 Estructura, pregunta 25



En cuanto al manejo de las directrices que orientan el cumplimiento de los objetivos de la organización, es necesario identificar a quien se debe remitir cuando surge alguna dificultad o incumplimiento de las metas establecidas, y si los colaboradores consideran que en ocasiones no se sabe a quien se le debe informar, se podría reflejar una falta adecuada de comunicación y falta de conocimiento de la estructura de la empresa, lo que es contradictorio ya que los colaboradores afirmaron conocer perfectamente su estructura, esto suceso se podría explicar en la medida en que en el nivel decisorio establecido en el papel, no es el mismo que se presenta en el ambiente laboral, por la presión que ejercen

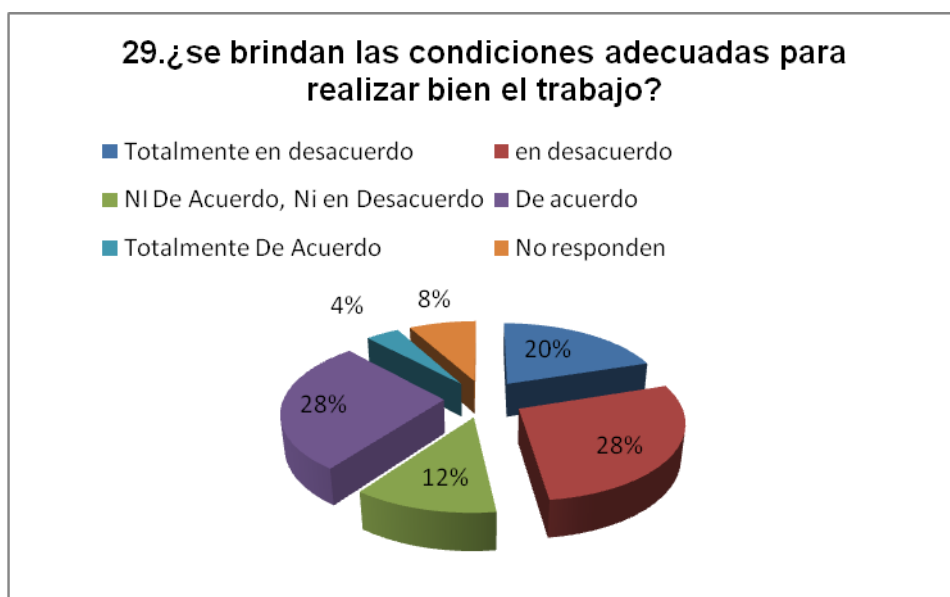


las opiniones de otros miembros de la organizacion, y que es percibida por otros colaboradores como negativa, aportando un atmosfera de tension y compentencia.

Tabla.8.1.1.9. frecuencias ítems 29, dimensión de estructura

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 5                         | 7              | 3                               | 7          | 1                     | 2             |
| <b>porcentaje</b> | 20%                       | 28%            | 12%                             | 28%        | 4%                    | 8%            |

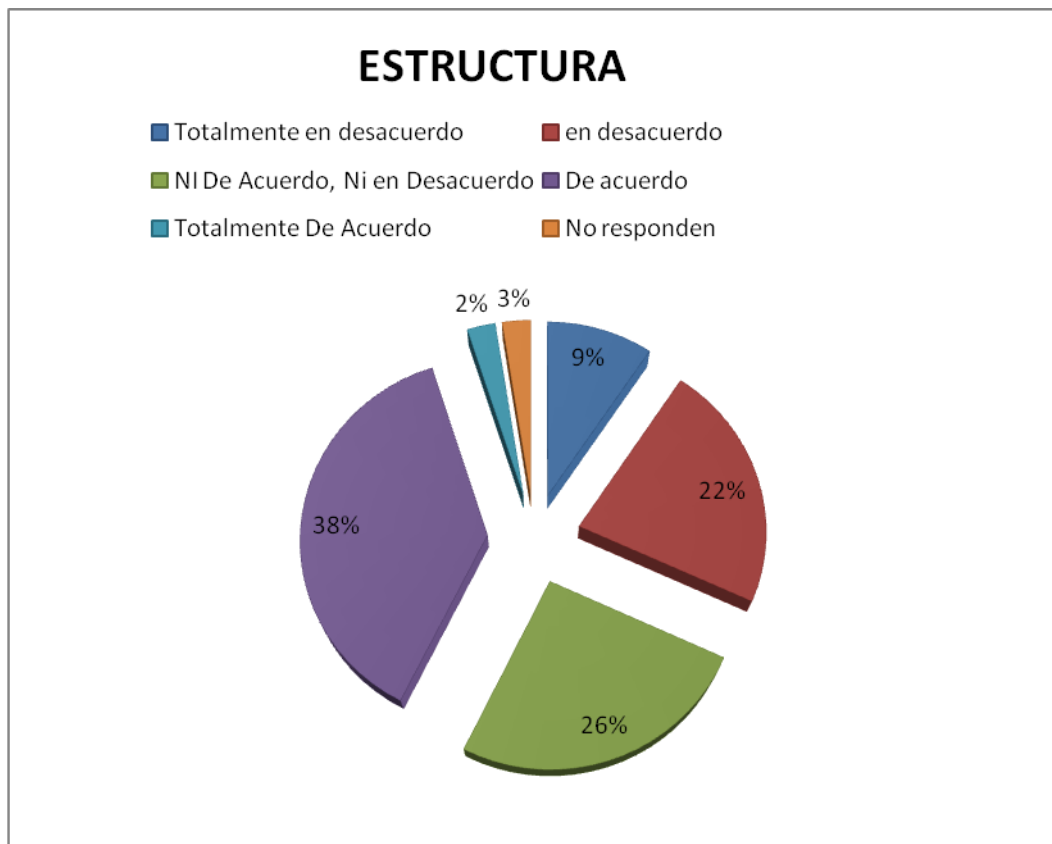
*Grafico 8.1.1.9 Estructura, pregunta 25*



Las condiciones aquí expuestas no se refieren a condiciones físicas, sino a condiciones Sociales y/o Organizacionales. A las relaciones interpersonales en el ámbito de trabajo, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo, estas expuestas por Peiro (1996), es así como un 48% de los colaboradores no sienten que sean adecuadas sus condiciones laborales, como se observo

anteriormente en cuanto a los inconvenientes con la claridad y la lógica de las tareas, y con la toma de decisiones los colaboradores no están conformes con el ambiente en que tienen que desarrollar sus tareas., adicionalmente se confirma lo que se encontró durante la fase del diagnostico en el cual muchos de los colaboradores manifestó que existía una subutilización de conocimientos ya que algunos de ellos, no desempeñan sus profesiones, sino que se adecuaron a las tareas de su trabajo, abandonando sus expectativas laborales y el crecimiento profesional

*8.1.1.10 Grafica consolidado de la dimensión de estructura*



Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capaci-

dades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción, por lo tanto podemos afirmar que un 40% se encuentra a gusto con la estructura de la entidad, un 31% se encuentra en desacuerdo con la entidad en factores tales como la definición clara y lógica de las tareas, las condiciones para desarrollar adecuadamente su trabajo, el exceso de reglas y la toma de decisiones,

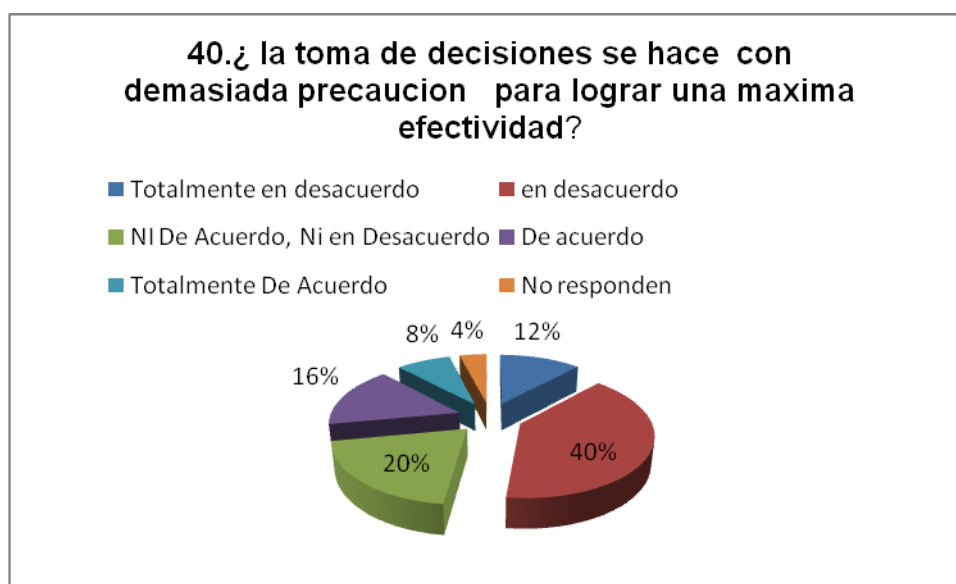
Es importante resaltar que la estructura de la entidad dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante motiva determinados comportamientos favorables o desfavorables en los individuos, comportamientos inciden en la entidad y a su vez, en el clima, completándose el ciclo sistema-percepción-clima y motivación de comportamientos deseables.

### 8.1.2 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE RESPONSABILIDAD

Tabla.8.1.2.1. frecuencias ítem 40, dimensión de responsabilidad

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 3                         | 10             | 5                               | 4          | 2                     | 1             |
| porcentaje | 12%                       | 40%            | 20%                             | 16%        | 8%                    | 4%            |

*Grafico 8.1.2. 1. Responsabilidad, pregunta 40*



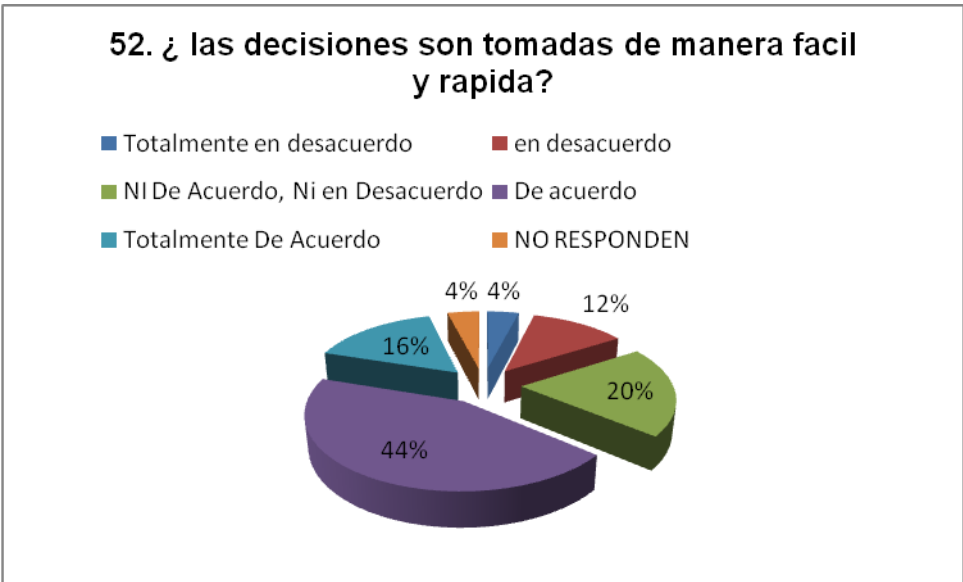
El 52% de Los colaboradores no consideran que la toma de decisiones se haga con demasiada precaucion, sino que se hace rapidamente para afrontar las situaciones, que incluso el carácter formal de las relaciones y el carácter burocratico de la entidad, permiten que la centralizacion del poder decisorio, permita que se aplican de manera eficiente, por estar estipuladas como reglas

formales o procesos para afrontar las situaciones, pero con el debido control y obteniendo el resultado que como entidad, con objetivos generales.

Tabla.8.1.2.2. frecuencias ítem 52, dimensión de responsabilidad

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 3              | 5                               | 11         | 4                     | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 12%            | 20%                             | 44%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.2. 2. Responsabilidad, pregunta 52



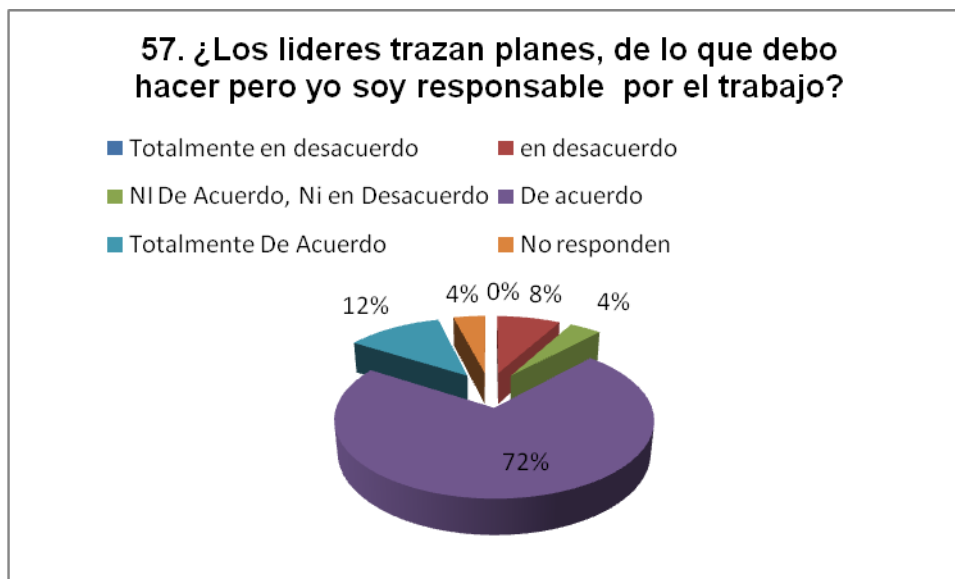
El 60% acepta que las decisiones se toman rapidamente dentro de la entidad, lo cual contrasta perfectamente con la pregunta anterior en la cual se expresaba que la toma de decisiones no se hace con mayor precaucion, ya que el tipo de decisiones muchas veces viene enmarcadas como reglas en los sucesos diarios,

sin embargo si es una situacion imprevista que queda por fuera del contexto del desarrollo normal de los procesos, las decisiones necesariamente dependen de un nivel central, por lo que la respuesta es de tomar acciones rapidas dando respuesta a la necesidad sin comprometer a la organización, y en espera de la decision desde el nivel central

Tabla.8.1.2.3. frecuencias ítem 57, dimensión de responsabilidad

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 0                         | 2              | 1                               | 18         | 3                     | 1             |
| porcentaje | 0%                        | 8%             | 4%                              | 72%        | 12%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.2.3. Responsabilidad, pregunta 57*



La autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es la medida en que el control que reciben es general y no riguroso, es el sentimiento de saber con claridad cuál es su labor y cuál es su función dentro de la entidad, en esta dimensión se puede encontrar que a pesar de que todo esta debidamente pautado, tiene en cierta medida la libertad para realizar su trabajo, gozan de una confianza

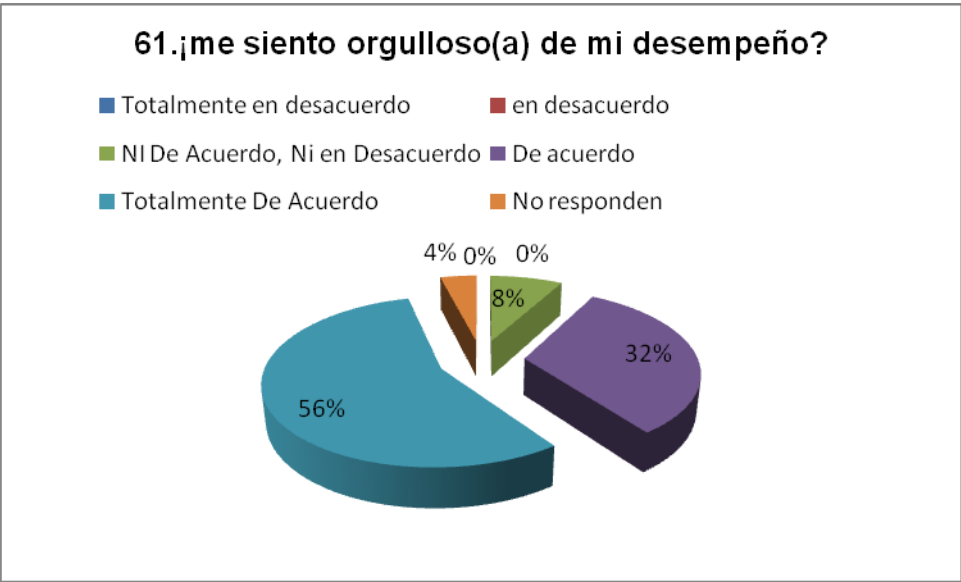
entablada en un reconocimiento de el saber hacer bien las cosas, por lo tanto el 84% de los colaboradores encuentran una libertad en la forma de realizar su trabajo si recibir una supervisión directa y constante, lo que los hace sentir con la suficiente autonomía para decidir la forma mas adecuada de responder en sus labores, pero sin ir en contra de las normas y reglas que como entidad tiene.

Es importante resaltar que este es una variable importante ya que como lo menciona Hackman Y Oldman la motivación que produce cuando se dan en las personas la significatividad del trabajo, la responsabilidad personal sobre los resultados del trabajo, y el conocimientos de los resultados, le permite a la persona responder a sus necesidad de crecimiento, satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

Tabla.8.1.2.4. frecuencias ítem 61, dimensión de responsabilidad

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 0                         | 0              | 2                               | 8          | 14                    | 1             |
| porcentaje | 0%                        | 0%             | 8%                              | 32%        | 56%                   | 4%            |

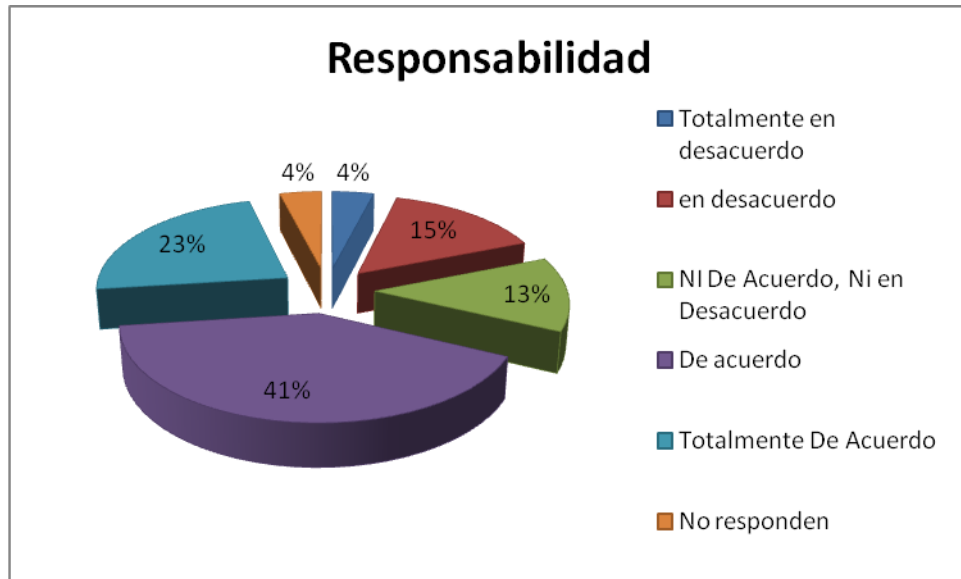
Grafico 8.1.2.3. Responsabilidad, pregunta 61



El 88% de los colaboradores se siente satisfecho con su desempeño y en sus labores encomendadas, lo cual indica que estos sienten que cumplen a satisfacción sus tareas, es importante resaltar que el encontrar un porcentaje tan alto en cuanto al desempeño reconocido por ellos mismos, es beneficioso para la entidad, teniendo en cuenta que el trabajo es un medio de satisfacer necesidades y paralelamente las potencia, ya que desarrolla otras necesidades como las de autorrealización y de autoestima, que ayudan a desarrollar su potencial, lo cual impulsa a las personas a tener confianza y capacidad de afrontar situaciones inesperadas, y de igual manera aumenta el nivel de satisfacción, lo que contribuye a la salud y por lo cual los colaboradores tendrán actitud mas positiva frente a sus labores.



*Grafico 8.1.2.4. Consolidado De Dimensión De Responsabilidad,*



De acuerdo a lo planteado por Litwin Y Stringer, en cuanto a la dimensión de Responsabilidad que es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y en la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe, de saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es la función dentro de la organización, se puede concluir con respecto a esta dimensión que el 64% de los colaboradores administrativos se sienten conformes con su desempeño y con su autonomía para realizar el trabajo y tomar decisiones, aumentando el nivel de satisfacción, contribuyendo a la salud y a fomentar actitudes mas positiva lo que en consecuencia genera motivación cuando las personas le dan significatividad del traba

### 8.1.3 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE RECOMPENSA

Tabla.8.1.3.1. frecuencias ítem 31, dimensión de recompensa

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 7                         | 12             | 1                               | 4          | 0                     | 1             |
| porcentaje | 28%                       | 48%            | 4%                              | 16%        | 0%                    | 4%            |

*Grafico 8.1.3.1. Recompensa, pregunta 61*



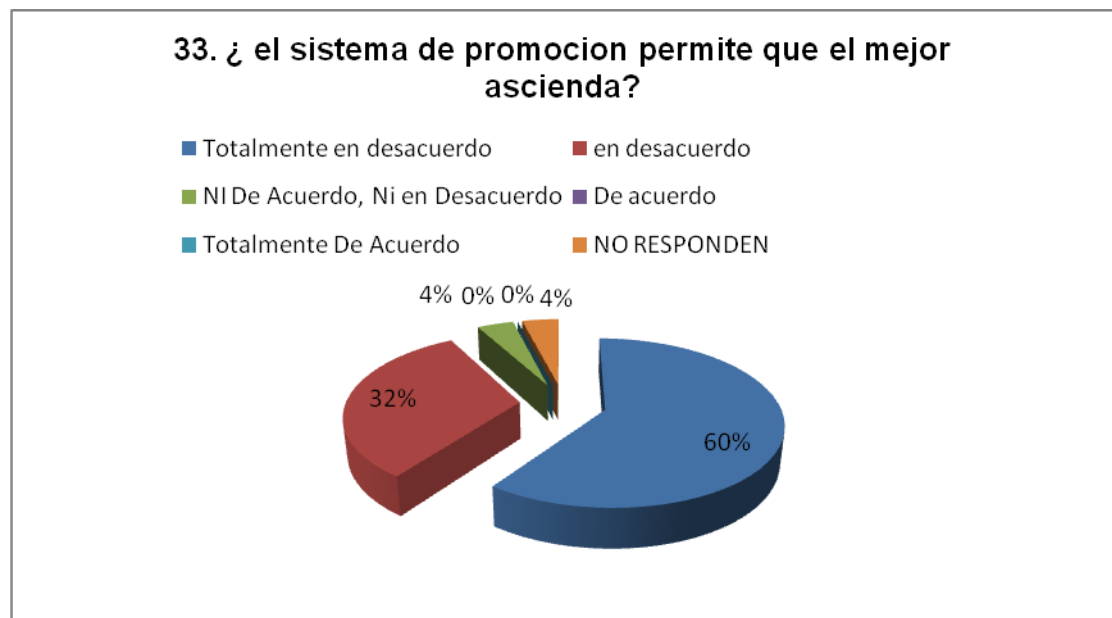
La teoría de la equidad enuncia que existe un criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes, frente a esta a teoría y en comparación con otros miembros de la entidad, un 76% de los colaboradores administrativos no consideran que la entidad se caracteriza por la igualdad en los estímulos para todos los funcionarios, lo que genera un sen-

timiento de insatisfacción en la recompensa, que es la percepción qué del estímulo por el trabajo bien hecho tienen los colaboradores y que se convierte en un factor relevante en la determinación del clima organizacional, debido al fuerte impacto que tiene como factor motivacional del desarrollo de los colaboradores.

Tabla.8.1.3.2. frecuencias ítem 33, dimensión de recompensa

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 15                        | 8              | 1                               | 0          | 0                     | 1             |
| porcentaje | 60%                       | 32%            | 4%                              | 0%         | 0%                    | 4%            |

Grafico 8.1.3.2. Recompensa, pregunta 33



El 92% esta totalmente en desacuerdo, con los sistemas de promocion de la entidad, Herzberg, estipula Como factores motivacionales intrínsecos. Reconoci-miento, Responsabilidad, La realización personal o logro, el trabajo en sí El pro-greso o ascenso, con respecto los colaboradores consideran que no siempre

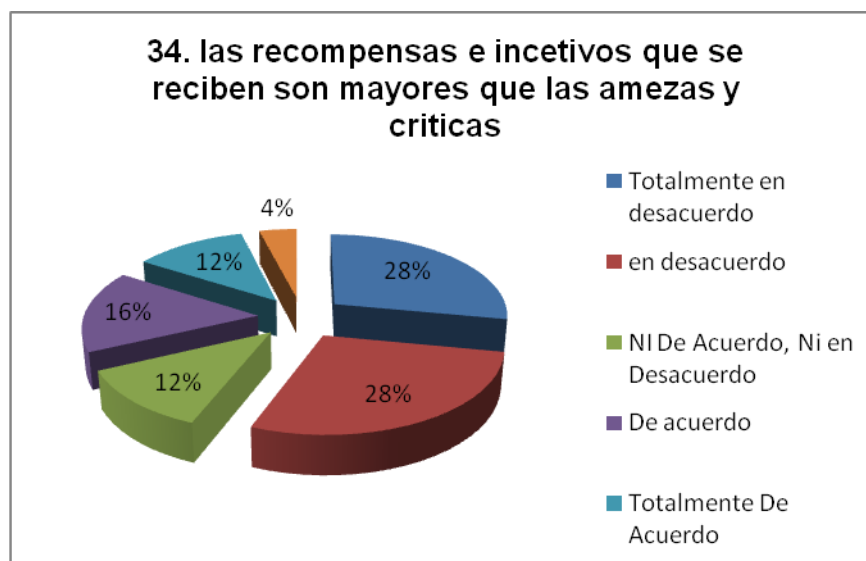
quienes mejor desempeñan sus labores tiene la posibilidad de ascender, las expectativas de la promocion no son recompensadas, generando un alto grado insatisfacion lo que puede generar un impacto en el desempeño ya que los colaboradores experimentan una frustracion en sus aspiraciones para mejorar.

La preocupación de que los colaboradores crezcan profesionalmente, es constante, y no solo miden el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiriera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo.

Tabla.8.1.3.3. frecuencias ítem 34, dimensión de recompensa

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 7                         | 7              | 3                               | 4          | 3                     | 1             |
| <b>porcentaje</b> | 28%                       | 28%            | 12%                             | 16%        | 12%                   | 4%            |

Grafico 8.1.3.3. Recompensa, pregunta 34



El 56% de los colaboradores identifican que Las criticas son mayores que la recompensa que reciben y la relación (desempeño –recompensa) esta desequilibra-

da, aunque aclaran en diálogos durante la aplicación del cuestionario que las críticas no son provenientes de los líderes o de los altos niveles de decisión, sino de los compañeros de trabajo, lo que crea en ocasiones una atmosfera de tensión entre todos los colaboradores, y crea una dificultad mayor para realizar la tarea, teniendo en cuenta que unas dependen de otras funciones que son realizadas por otras personas.

Tabla.8.1.3.4. frecuencias ítem 35, dimensión de recompensa

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 8                         | 11             | 3                               | 2          | 0                     | 1             |
| porcentaje | 32%                       | 44%            | 12%                             | 8%         | 0%                    | 4%            |

Grafico 8.1.3.4. Recompensa, pregunta 35



Con un 76% reconocen que las recompensas no son adecuadas a su desempeño, por tanto no estiman que su desempeño sea proporcional a lo que obtienen como reconocimiento, es importante resaltar que los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tiene ciertas

limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa.

Tabla.8.1.3.5. frecuencias ítem 37, dimensión de recompensa

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 5              | 2                               | 12         | 4                     | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 20%            | 8%                              | 48%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.3.5. Recompensa, pregunta 37



En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia, una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza, a aparecer las necesidades de estima y autoestima, que podrían ser des-

arrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros, este reconocimiento puede ser parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece, al respecto podemos concluir que el 64% de los colaboradores encontrarían satisfecha sus necesidad de estima lo que les permitiría incorporarse en la entidad, desarrollando un sentido mas alto de pertenencia y de satisfacción. de igual manera una persona que obtiene la recompensa adecuada en su trabajo tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo, mejorando su desempeño y el de la organización.

Tabla.8.1.3.6. frecuencias ítem 38, dimensión de recompensa

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 5              | 2                               | 12         | 4                     | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 20%            | 8%                              | 48%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.3.6. Recompensa, pregunta 38



El 60% de los colaboradores concluyen que no recibirán una sanción si se equivocan, a pesar de que las sanciones de los funcionarios estatales son de nivel disciplinario e implican procesos de investigación, ellos consideran que en ningún momento los sancionaran severamente, por que la entidad siempre les permitirá en primeras instancias solucionar los inconvenientes o fallas antes de entregar un informe a la contraloría, de esta manera se evita presentar dicho informe al nivel central y solucionarlo en la primera instancia como regional y lo mas pronto y rápido posible sin perjudicar el buen funcionamiento de la entidad.



*Grafico 8.1.3.7. Consolidado De Dimensión De Recompensa.*



White y McGregor citados por Litwin y Stringer, establecieron que cuando se habla de recompensa, se refiere a la recompensa monetaria, la cual en muchas ocasiones al ser justa oculta el clima del castigo creado día a día, entonces en el caso de la entidad en estudio, los colaboradores perciben que el sistema de recompensas e incentivos, no es justo y además es insuficiente respecto al trabajo bien hecho,

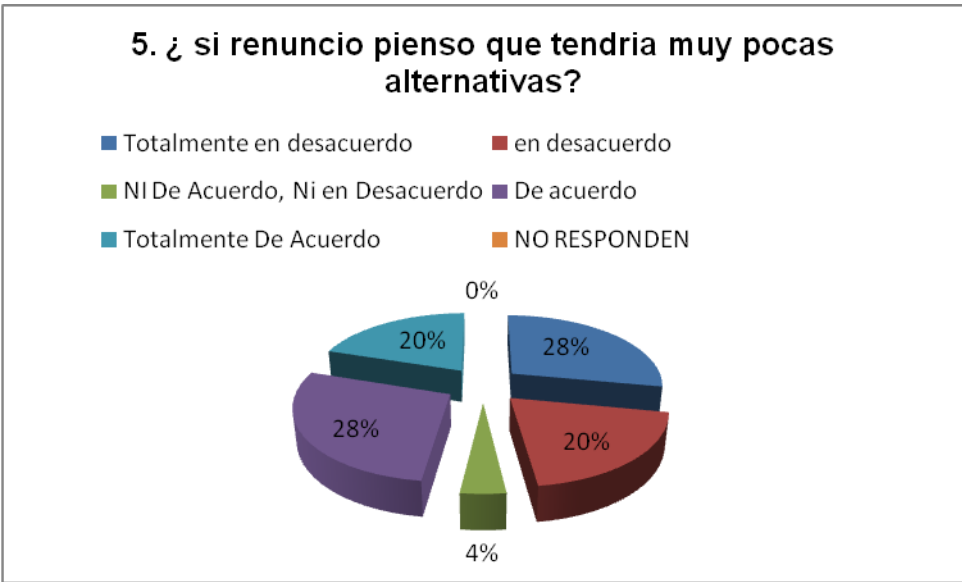
En consecuencia con los resultados obtenidos en esta dimensión se puede encontrar una falencia relevante en este aspecto Debido a la importancia, de tener en cuenta qué factores del clima son motivadores para un óptimo desempeño laboral, y si los factores de reconocimiento y recompensa son reconocidos como inadecuados estarán afectando el clima organizacional.

### 8.1.4 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE DESAFIO.

Tabla.8.1.4.1. frecuencias ítem 05, dimensión de Desafío

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Frecuencia | 7                         | 5              | 1                               | 7          | 5                     |
| porcentaje | 28%                       | 20%            | 4%                              | 28%        | 20%                   |

*Grafico 8.1.4.1. Desafío, pregunta 5*



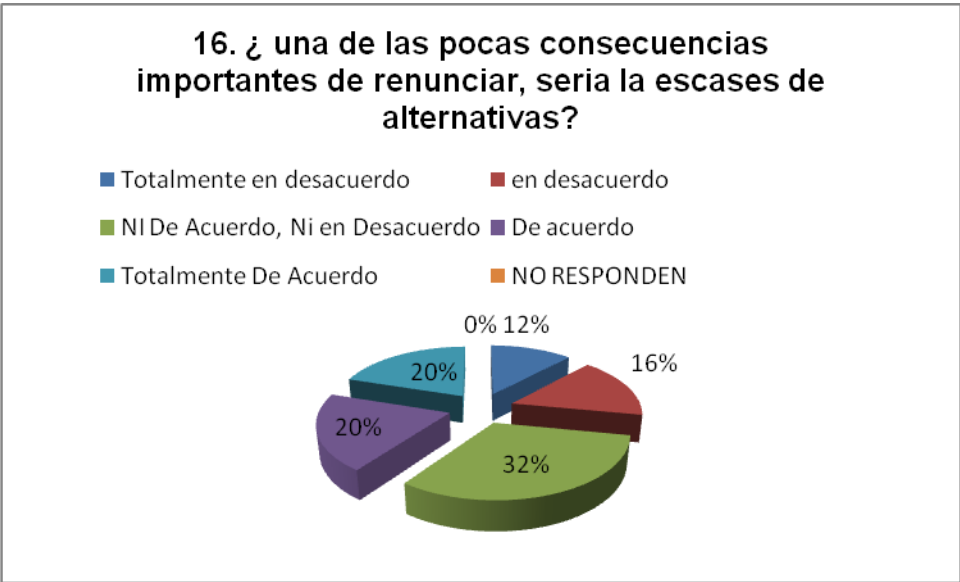
La percepcion que tiene los colaboradores acerca de las alternativas por fuera de la empresa, es que la situacion economica que vive actualmente el pais y el mundo, no es la mas adecuada para renunciar a la entidad, ya que muchos de ellos llevan mucho tiempo dentro de la organizaci3n y el de rango de edades de los colaboradores oscila entre 40-60 a1os, lo cual los deja por fuera el mercado

en las condiciones actuales del mercado donde se contrata principalmente a los jovenes o a personas que poseen un mayor estandar de capacitacion.

Tabla.8.1.4.2. frecuencias ítem 16, dimensión de Desafío

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Frecuencia | 3                         | 4              | 8                               | 5          | 5                     |
| porcentaje | 12%                       | 16%            | 32%                             | 20%        | 20%                   |

Grafico 8.1.4.2. Desafío, pregunta 16



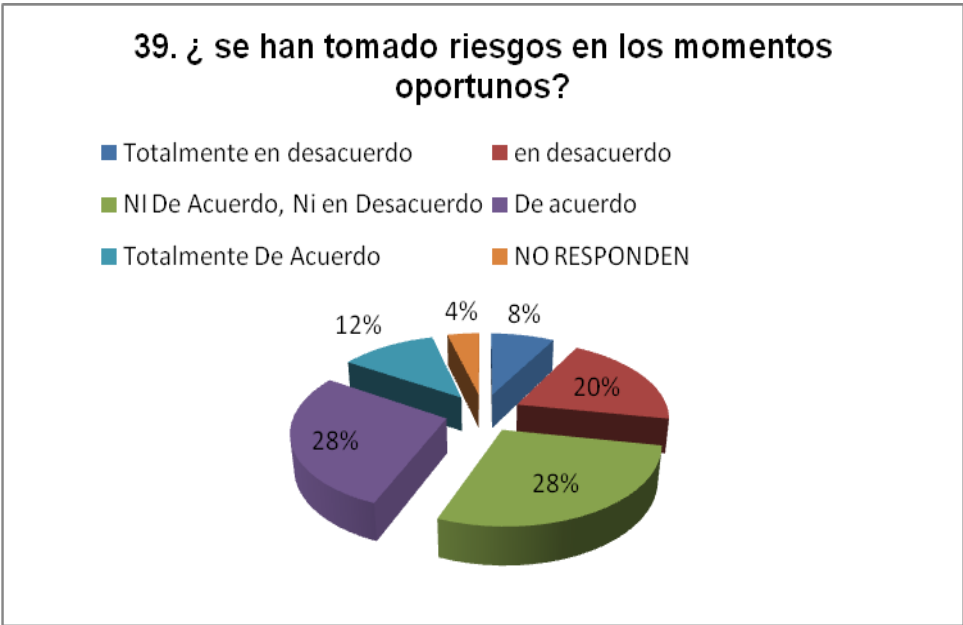
Reiterando lo expuesto anteriormente, en el cual la situacion actual del pais no genera expectativas laborales, para los colaboradores es importante permanecer en la entidad ya que les genera un alto grado de estabilidad laboral, y les permitiria continuar cumpliendo con sus objetivos personales, ya que ellos atribuyen a la entidad el haberles aportado en su vida personal, vale aclarar que esta

percepcion de los colaboradores, con respecto a los sentimientos de identidad seran expuestos mas adelante en la dimension de identidad.

Tabla.8.1.4.3. frecuencias ítem 39, dimensión de Desafío

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo |
|------------|--------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Frecuencia | 2                        | 5              | 7                               | 7          | 3                     |
| porcentaje | 8%                       | 20%            | 28%                             | 28%        | 12%                   |

Grafico 8.1.4.3. Desafío, pregunta 39



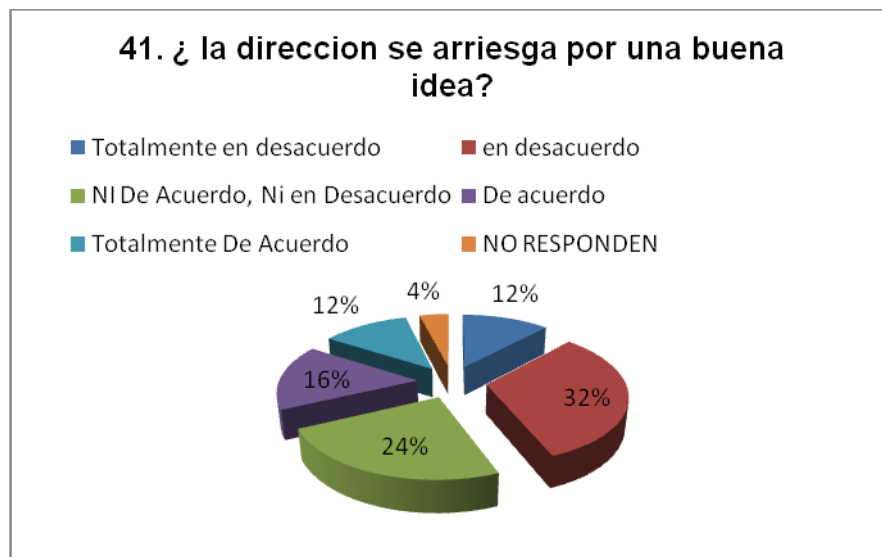
Los colaboradores perciben el riesgo cuando la entidad innova en cuanto sus metodos y formas de realizar las cosas en busca de alcanzar objetivos que logren mejorar la eficiencia y los resultados que entrega, en este caso el 30% de los colaboradores afirma que los riesgos se toman cuando se es necesario, en situaciones como afrontar los cambios en la direccion , a lo cual deben acoplarse

rapidamente a nuevos y diferentes estilos de liderazgo, sin embargo el 28% de ellos creen que no se toman riesgos, y este fenomeno se puede atribuir a la característica de entidad enmarcada en un sistema de reglas y de relaciones formales creadas a traves de estandares de control , en igual porcentaje al anterior del 28%, existe una posicion neutra frente al tema, que se puede justificar como una falta de conocimiento acerca del riesgo, ya que algunos consideran que las labores son rutinarias.

Tabla.8.1.4.4. frecuencias ítem 41, dimensión de Desafío

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 3                         | 8              | 6                               | 4          | 3                     | 1             |
| <b>porcentaje</b> | 12%                       | 32%            | 24%                             | 16%        | 12%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.4.4. Desafío, pregunta 41*



El liderazgo directivo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su representación es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y de un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

El liderazgo es utilizado como factor fundamental del proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos, y en los cuales se debe basar en relaciones de confianza y de aceptación de las ideas de los colaboradores por parte de la dirección y ser apoyados en nuevas ideas que incrementen el desempeño de estos y la gestión de calidad de la entidad, por lo tanto la un alto porcentaje(44%), de los colaboradores no consideran que la dirección se arriesgue por una nueva idea proveniente de ellos y que permite un mejoramiento continuo de la entidad, lo cual refleja la falta de comunicación y de confianza entre las partes.

Tabla.8.1.4.5. frecuencias ítem 47, dimensión de Desafío

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 2              | 3                               | 13         | 4                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 8%             | 12%                             | 52%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.4.5. Desafío, pregunta 47

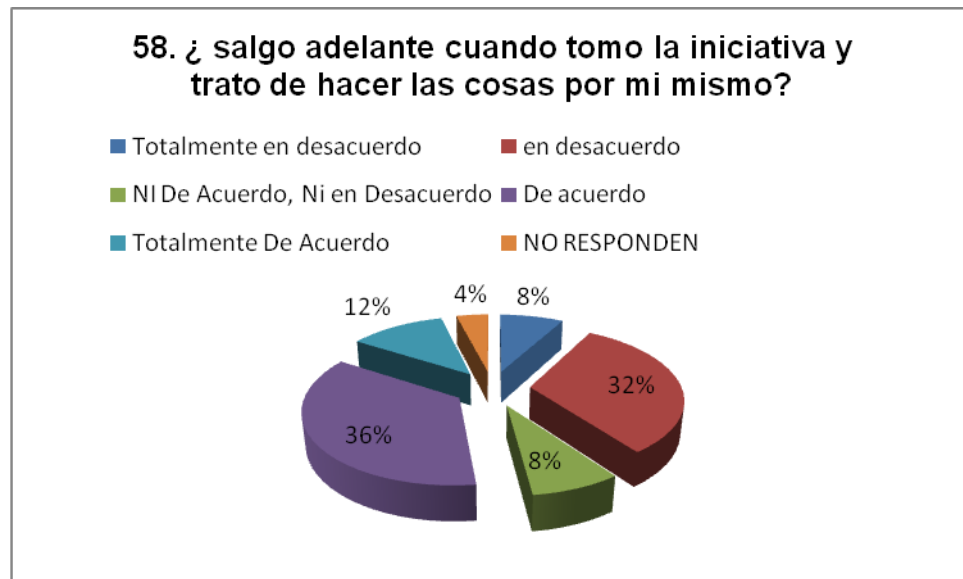


En cuanto al trabajo en grupo existe una continua presión por parte de la dirección, lo cual se ve reflejada en un 68%, de los colaboradores los cuales consideran que continuamente se persigue la interacción de todos los niveles para lograr un mayor rendimiento tanto a nivel personal como grupal, buscando puntos de motivación basados en objetivos por rendimiento, y de las relaciones de trabajo entre líder y colaborador en función de un liderazgo optimo, que permita mejorar los resultados y el desempeño de los colaboradores,

Tabla.8.1.4.6. frecuencias ítem 58, dimensión de Desafío

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 8              | 2                               | 9          | 3                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 32%            | 8%                              | 36%        | 12%                   | 4%            |

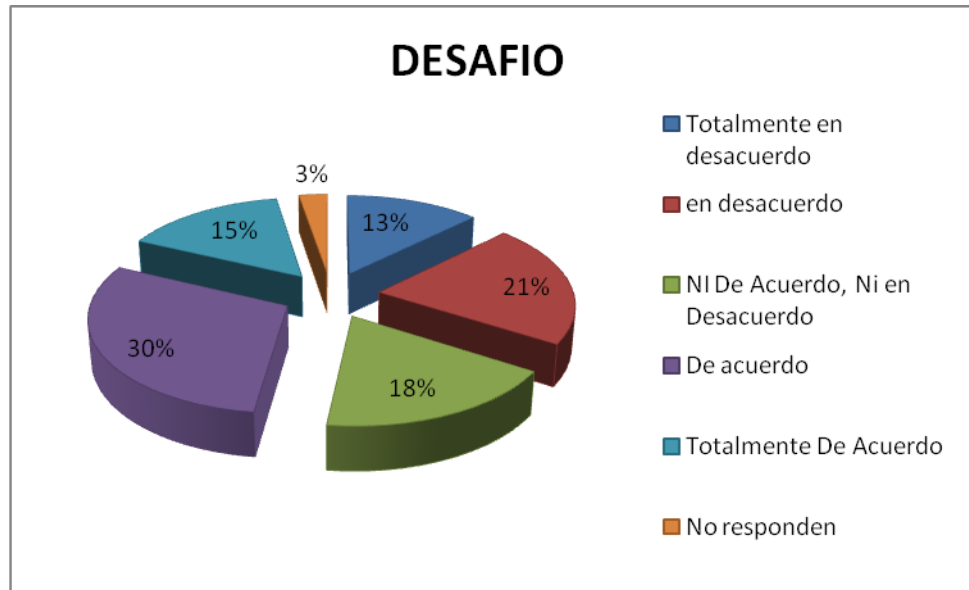
Grafico 8.1.4.6. Desafío, pregunta58



Un 48% de los colaboradores siente que su desempeño a nivel laboral, mejora cuando tiene la posibilidad de crear e inicia a través de sus propias ideas, condiciones y conocimiento de las tareas, sin necesidad de que el líder tenga una supervisión estricta sobre el desarrollo de sus labores, ya que sienten que su capacidad de crear es valorada y que tiene capacidades y cualidades que con el tiempo en la organización les permite aportar a ella, esto contrasta con lo afirmado por los colaboradores en la dimensión de responsabilidad (grafico 9.1.2.3), en el cual expresaban que tienen libertad y autonomía para desarrollar sus tareas, lo que implica mayores niveles de confianza en sí mismos.



*Grafico 8.1.4.7 Consolidado Dimensión De Desafío*



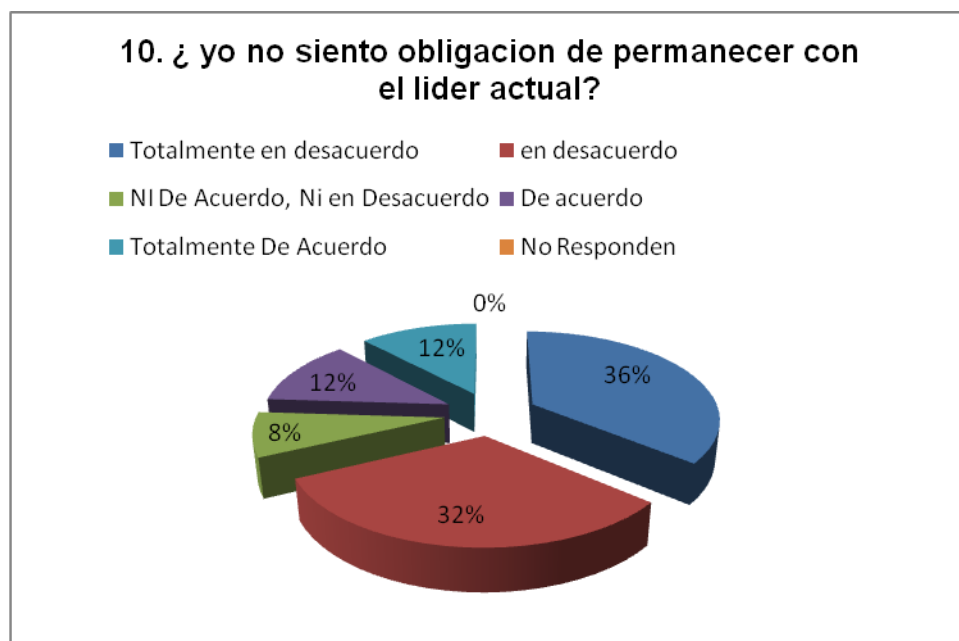
De acuerdo a la dimensión planteada por los autores Litwin y Stringer ya mencionados anteriormente, en lo que corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a los riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor y en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización. Conforme a lo expuesto y a las situaciones encontradas en la entidad, esta se caracteriza por asumir riesgos en la disposición de las tareas y en afrontar situaciones cambiantes en cuanto a la estructura y el cumplimiento de los objetivos, creando mecanismos que apoyen y presionen positivamente a los colaboradores por parte de la dirección para mejorar continuamente. Y mantener un ambiente competitivo en el cual los colaboradores desarrollen ampliamente su potencial.

### 8.1.5. PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE RELACIONES.

Tabla.8.1.5.1. frecuencias ítem 10, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 9                         | 8              | 2                               | 3          | 3                     | 0             |
| porcentaje | 36%                       | 32%            | 8%                              | 12%        | 12%                   | 0%            |

Grafico 8.1.5.1. Relaciones, pregunta 10



La importancia del estilo mando y las características del líder hacen parte de las condiciones de trabajo y tiene una gran repercusión en el ambiente laboral, ya que las consecuencias de un liderazgo inadecuado se relacionan con sentimientos de insatisfacción, incertidumbre y baja autoestima en el colaborador por falta de reconocimiento, por lo que contar un líder que es aceptado por los colaboradores, permite crear un ambiente agradable y en el cual se aumentan los estándares de desempeño, y referente a lo expuesto y lo encontrado en el análisis se puede

afirmar que el 68% de los colaboradores de la entidad no se sienten identificados con su líder actual y aunque no manifiestan tener sentimientos de frustración, debido a la autonomía con la que cuenta, esto lograría influir negativamente en el desarrollo de las labores y aumentar el descontento que en relaciones interpersonales se han encontrado durante este estudio, perjudicando el clima organizacional

Tabla.8.1.5.2. frecuencias ítem 14, dimensión de Relaciones.

| Pregunta          | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|-------------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| <b>Frecuencia</b> | 13                        | 7              | 3                               | 1          | 0                     | 1             |
| <b>porcentaje</b> | 52%                       | 28%            | 12%                             | 4%         | 0%                    | 4%            |

*Grafico 8.1.5.2. Relaciones, pregunta 14*



De acuerdo a lo estipulado por Litwin Y Stringer, en cuanto a la relacion que existe entre la identidad de un colaborador con la organización y la repercusion que esta tendra en sus relaciones interpersonales, es importante destacar que entre mas compromiso tenga dicho colaborador, mejorara su desempeño y la forma de percibir la entidad, y por ende las relaciones informales con otros miembros de la entidad, por lo que se puede concluir que el 52% esta de acuerdo en que es parte de un grupo de trabajo en el cual es valorado por sus aportes, lo que genera un sentimiento de satisfacion y permite la coordinacion de las tareas de forma adecuada mejorando los resultados y el desempeño de los grupos, los niveles de competencia dentro y fuera de la entidad.

Tabla.8.1.5.3. frecuencias ítem 36, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 0              | 7                               | 10         | 6                     | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 0%             | 28%                             | 40%        | 24%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.5.3. Relaciones, pregunta 36*



De acuerdo a lo estipulado por Litwin Y Stringer, quienes postulan que las relaciones diarias de trabajo se deben caracterizar por una armonía en la comunicación y por procesos de retroalimentación que permitan acceder a las falencias y a los puntos fuertes que se desprenden de una labor, por lo tanto es importante reconocer que en la entidad existe un alto porcentaje con un ( 64%) de colaboradores que aseguran que la entidad hay presencia de crítica en ambos

sentidos de manera positiva y negativa, esta ultima que genera ciertos grados de descontento y malestar entre ellos y afectando las relaciones interpersonales.

Tabla.8.1.5.4. frecuencias ítem 42, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 3                         | 3              | 9                               | 6          | 3                     | 1             |
| porcentaje | 12%                       | 12%            | 36%                             | 24%        | 12%                   | 4%            |

Grafico 8.1.5.4. Relaciones, pregunta 42



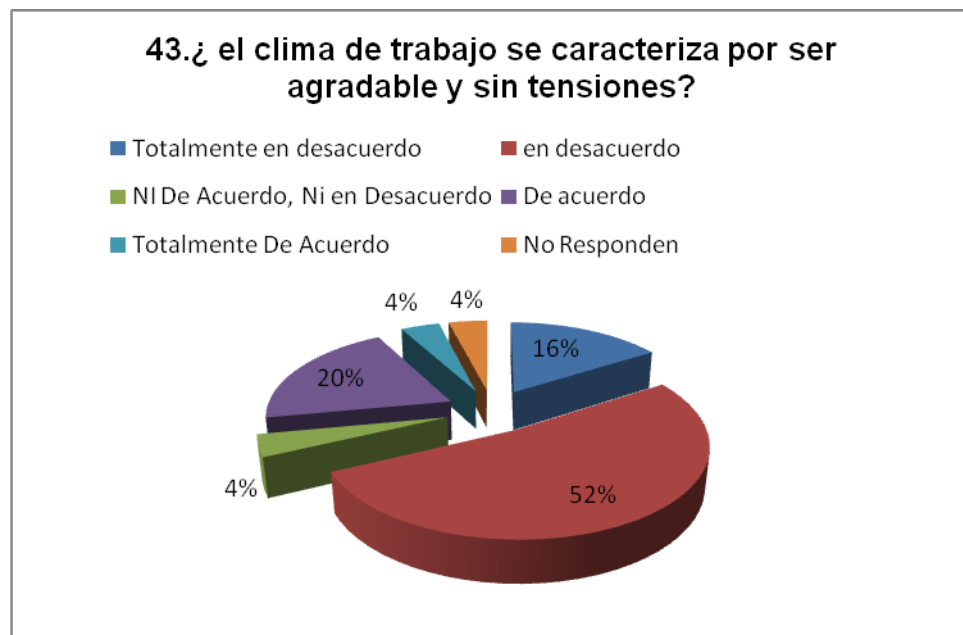
Las relaciones en toda organización deben caracterizarse por una atmosfera o clima laboral de confianza, de amistad y de buenas relaciones entre colaboradores, entre grupos de trabajo, areas o lider-colaborador respectivamente , lo que genera una mayor eficiencia y eficacia en los resultados y en el cumplimiento de los objetivos tanto a nivel personal como organizacional, en

cuanto este aspecto se puede inferir que el 36% se encuentra de acuerdo en que entre colaboradores existe un ambiente idóneo y en el que prevalecen relaciones de amistad, sin embargo en igual porcentaje (36%) de las personas que atribuyen esta característica al ambiente laboral, los colaboradores asumen una posición neutra acerca de las relaciones informales que se presentan en la entidad.

Tabla.8.1.5.5. frecuencias ítem 43, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 4                         | 13             | 1                               | 5          | 1                     | 1             |
| porcentaje | 16%                       | 52%            | 4%                              | 20%        | 4%                    | 4%            |

Grafico 8.1.5.5. Relaciones, pregunta 43



El concepto de hombre social estipulado por Elton Mayo y sus seguidores Conforme a la teoría de las relaciones humanas, afirma que a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación

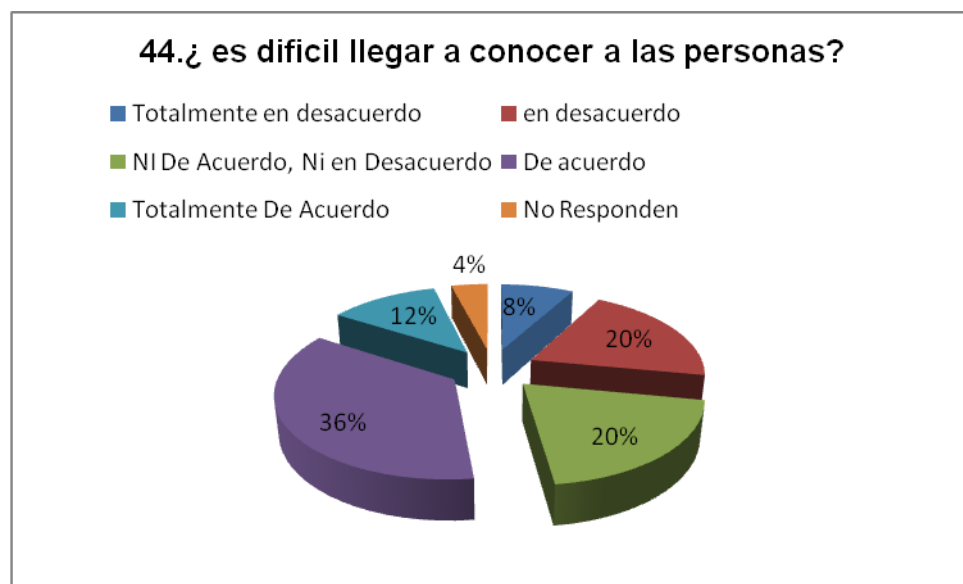
en las actividades de los grupos sociales en los que conviven. De igual manera las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico, aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador, con base en lo anterior se puede determinar que a nivel de relaciones sociales se encuentra una falencia que implica consecuencias en los resultados que se deben obtener en cuanto a objetivos organizacionales y adicionalmente intervienen en los sistemas de recompensa que a nivel económico posee la entidad, debido a que a pesar de contar con un sistema adecuado a nivel monetario, este no compensa al 68% de los colaboradores que afirman no contar con un clima laboral distinguido por relaciones agradables y sin tensiones.



Tabla.8.1.5.6. frecuencias ítem 44, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 5              | 5                               | 9          | 3                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 20%            | 20%                             | 36%        | 12%                   | 4%            |

Grafico 8.1.5.6. Relaciones, pregunta 44



Los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, a su vez, afectan, el clima organizacional, de igual manera un individuo puede ver cómo es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable o en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento, por lo que el conocer a las otros colaboradores es de vital importancia para todos los miembros de una organización, lo cual permite adecuarse de manera efectiva a las actitudes y a los comportamientos de las per-

sonas, de lo anterior podemos decir que un 48% considera que e una organización como la analizada puede llegar a ser difícil lograr conocer a cada uno de los colaboradores que integran diferentes grupos dentro de la misma, en comparación a un 28% que considera que no seria difícil lograr identificar cada uno de los grupos existentes en dicha organización.

Tabla.8.1.5.7. frecuencias ítem 45, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 5              | 6                               | 10         | 1                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 20%            | 24%                             | 40%        | 4%                    | 4%            |

*Grafico 8.1.5.7. Relaciones, pregunta 45*



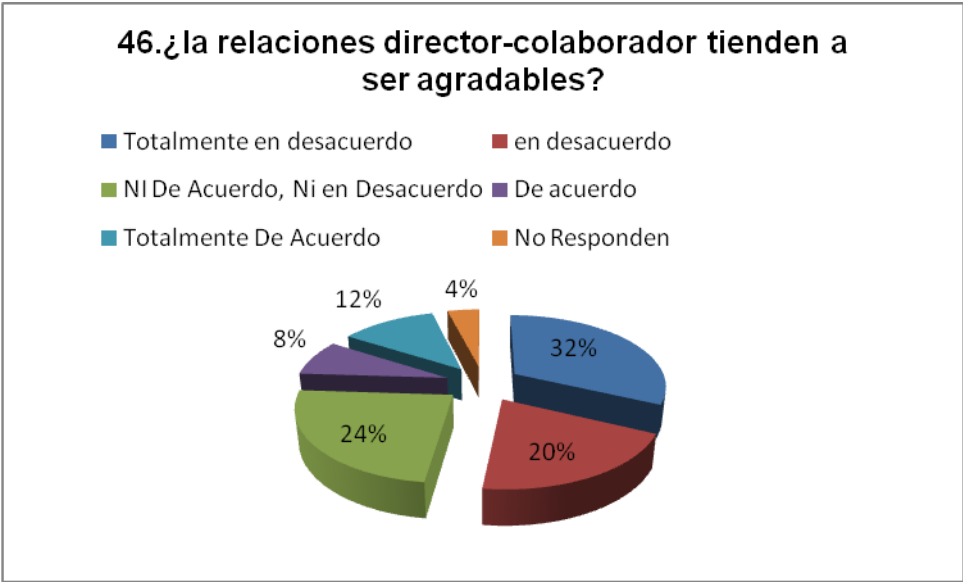
Debido a la importancia que recobran las relaciones interpersonales con colegas, superiores y /o subordinados, conforme al apoyo que se recibe para desempeñar una funcion, compartir momentos de esparcimiento y la convivencia diaria que se crea en el ambiente del ambito laboral, es importante entre los miembros de la organización crear lazos de amistad en cuanto sea posible, o relaciones

armonicas, que permitan obtener mejores niveles de entendimiento, confianza y comunicación, por lo que el resultado de un 44% de los colaboradores que creen que las personas son frias y reservadas , lo que podria explicar que se afirmen que en la entidad no se caracteriza por una atmosfera amistosa, lo que resulta un factor desfavorable.

Tabla.8.1.5.8. frecuencias ítem 46, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 8                         | 5              | 6                               | 2          | 3                     | 1             |
| porcentaje | 32%                       | 20%            | 24%                             | 8%         | 12%                   | 4%            |

Grafico 8.1.5.8. Relaciones, pregunta 46



El liderazgo proviene en primera instancia del direccionamiento que la organización tenga y las relaciones que lo caracterizen con sus colaboradores debe ser armonicas y capaces de influir de manera positiva en la consecucion de

logros y metas a largo plazo, de presentarse un efecto negativo de las relaciones direccion- colaborador, influya en el clima organizacional, y en el desenvolvimiento de las labores, con respecto a esta afirmacion se pude concluir que el 52% de los colaboradores no creen que la relacion que tiene con la direccion se base en una relacion de confianza y en el cual el lider es aceptado por la capacidad de desarrollar una relacion agradable y sin tensiones, sino que es aceptado por el formalismo de las reglas y del poder que confiere la estructura de la entidad.

Tabla.8.1.5.9. frecuencias ítem 54, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 1              | 2                               | 8          | 12                    | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 4%             | 8%                              | 32%        | 48%                   | 4%            |

Grafico 8.1.5.9. Relaciones, pregunta 54



Un 80% de los colaboradores se sienten identificados con su grupo de trabajo, y con el desempeño de este, generando un compromiso ante la aceptacion social a traves del reconocimiento y la estima por otros colaboradores de la entidad,

reafirmado lo que propone Elton Mayo de que el hombre es un ser social, que se motiva cuando se relaciona de forma optima con los grupos formales e informales de una organización, lo que indica que en cuanto a nivel de aceptacion social y de interacion entre grupos, mejorando la competitividad.

Tabla.8.1.5.10. frecuencias ítem 55, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuer-do, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|----------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 6              | 3                                | 11         | 2                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 24%            | 12%                              | 44%        | 8%                    | 4%            |

Grafico 8.1.5.10. Relaciones, pregunta 55



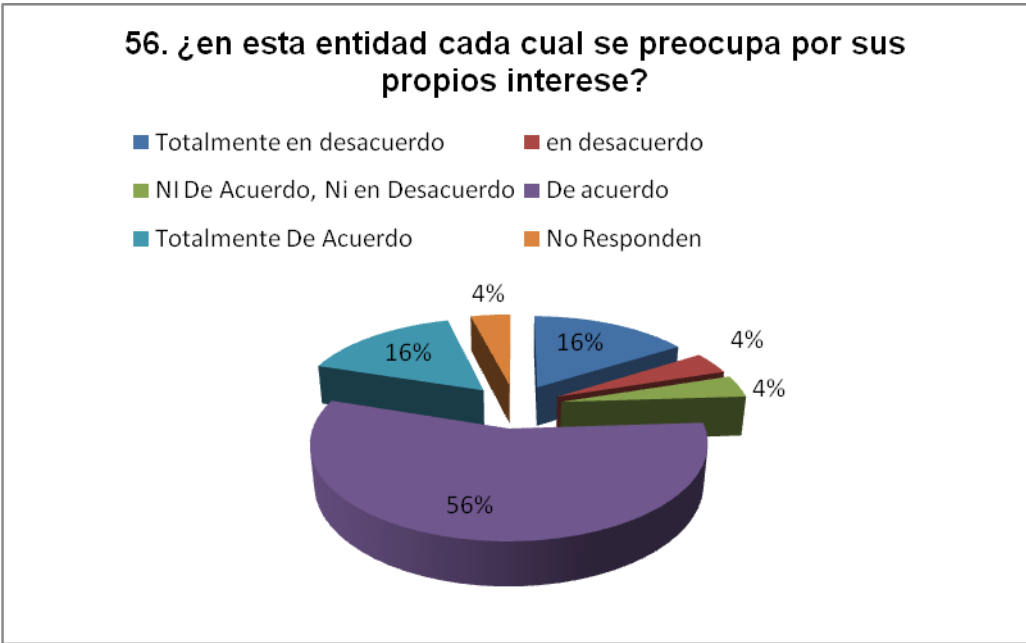
Una organización busca que sus colaboradores se identifiquen con los objetivos organizacionales, y que esten a la par con las aspiraciones personales de cada uno , por lo que afirmar que un 52% de los colaboradores no creen que exista un ambiente agradable y adicionalmente que otros colaboradores no son leales, lo que genera conflictos en la confianza e incluso en la percepcion personal que

cada uno tiene acerca de los otros miembros de la organización, lo que demuestra hasta este punto del analisis que existe una fuerte tendencia a relaciones poco armonicas entre grupos de trabajo, lo que al final termina repercutiendo fuertemente en el clima organizacional.

Tabla.8.1.5.11. frecuencias ítem 56, dimensión de Relaciones.

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 4                         | 1              | 1                               | 14         | 4                     | 1             |
| porcentaje | 16%                       | 4%             | 4%                              | 56%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.5.11. Relaciones, pregunta 56



Cada persona posee intereses propios, los cuales en equipos de trabajo deben ser consolidados y relacionados con los objetivos del mismo, sino, se presentaran conflictos de intereses, desencadenando sentimientos de represión, frustración o

desanimó en el trabajo, por lo que es importante en este punto determinar que en la entidad entre el 72% de los colaboradores perciben que cada persona solo toma en cuenta lo que le favorece y no lo que se traduce en un beneficio común.

*Grafico 8.1.5.12. Consolidado Dimensión de Relaciones,*



Como lo plantea Litwin y Stringer, en cuanto a la dimensión de relaciones, que se refiere a la existencia de un ambiente de trabajo grato y caracterizado por las buenas relaciones sociales entre los miembros de la organización, y estas relaciones se generan dentro y fuera de esta, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, lo cual y después de explorar esta dimensión en la entidad objeto de estudio, se podría concluir que existen factores que no son percibidos como favorables en cuanto a las relaciones que entre colaboradores se presenta en la actualidad, caracterizadas por sentimientos lejanos, y no de cordialidad, de camaradería, amistad, y de ayuda, permitiendo que se eleven los sentimientos de insatisfacción en cuanto a esta dimensión

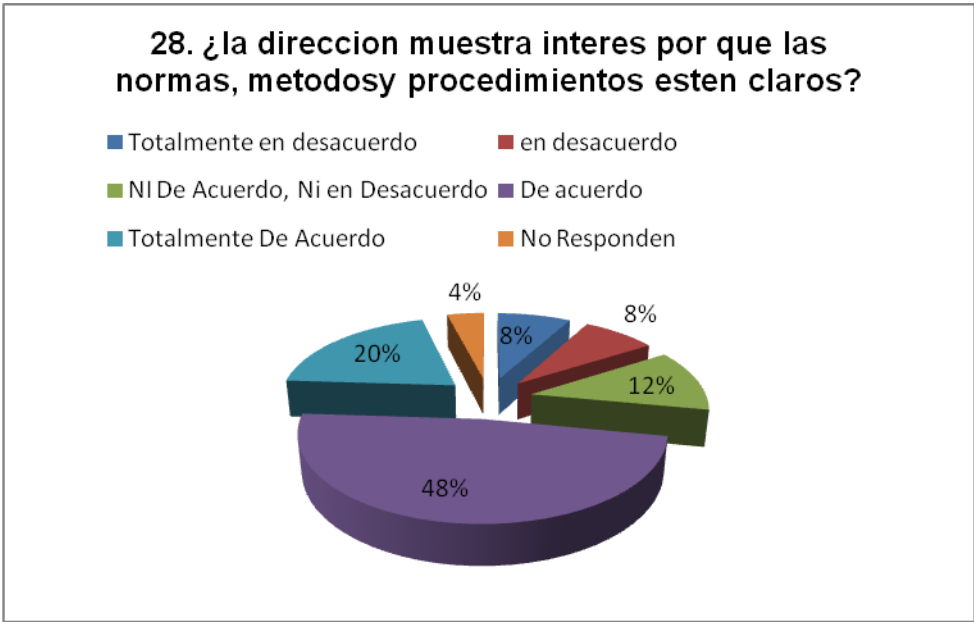
se debe prestar especial importancia, ya que los colaboradores deben permanecer en un ambiente agradable, ya que comparten mucho tiempo y laboren a nivel grupal e individual unos con otros en los resultados de la entidad.

**8.1.6 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE COOPERACION**

Tabla.8.1.6.1. frecuencias ítem 28, dimensión de Cooperacion

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 2              | 3                               | 12         | 5                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 8%             | 12%                             | 48%        | 20%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.6.1. Cooperacion, pregunta 28*



El 68% de los colaboradores afirma que la direccion posee interes en que los metodos y procedimientos esten claros y se lleven a cabalidad acorde al

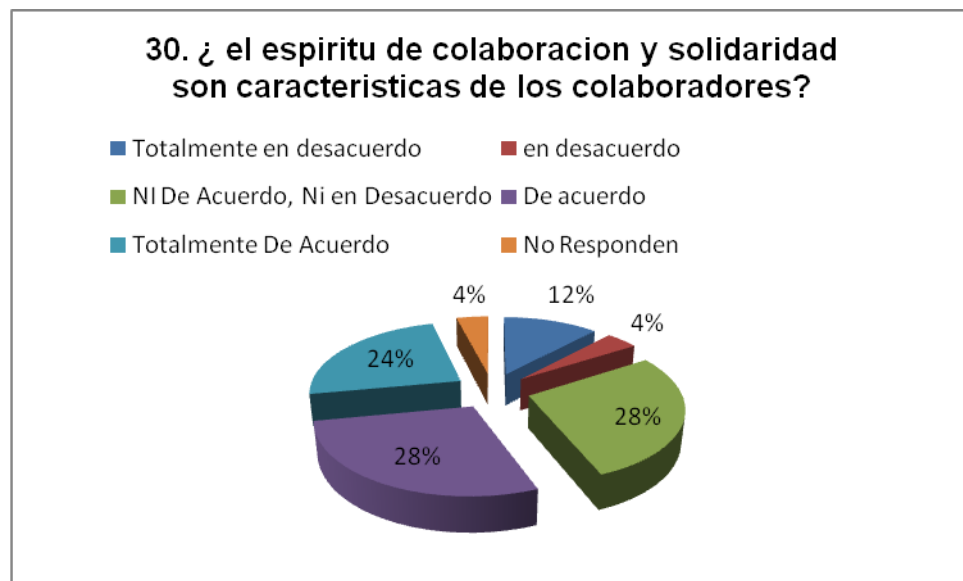


reglamento establecido, lo cual permite afirmar que la direccion en cuanto a la asignacion de labores tiene una idea clara en como debe estar planteado los niveles del desempeño y los resultados, lo cual hace que los colaboradores sientan apoyo en lo que deben presentar como resultados.

Tabla.8.1.6.2. frecuencias ítem 30, dimensión de Cooperacion

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 3                         | 1              | 7                               | 7          | 6                     | 1             |
| porcentaje | 12%                       | 4%             | 28%                             | 28%        | 24%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.6.2. Cooperacion, pregunta 28*



52% de los colaboradores afirma que entre los colaboradores existe un espiritu de colaboracion y solidaridad en cuanto a la realizacion de las labores, lo que contrasta en la afirmacion que hacen los colaboradores de que no existen relaciones fuertes de amistad, sin embargo, existe un apoyo continuo en la

consecucion de los objetivos simultaneamente un 16% esta en desacuerdo y un 28% asumen una posicion neutra referente al tema de colaboracion y apoyo.

Tabla.8.1.6.3. frecuencias ítem 49, dimensión de Cooperacion

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 1                         | 1              | 2                               | 11         | 9                     | 1             |
| porcentaje | 4%                        | 4%             | 8%                              | 44%        | 36%                   | 4%            |

Grafico 8.1.6.3. Cooperacion, pregunta 49



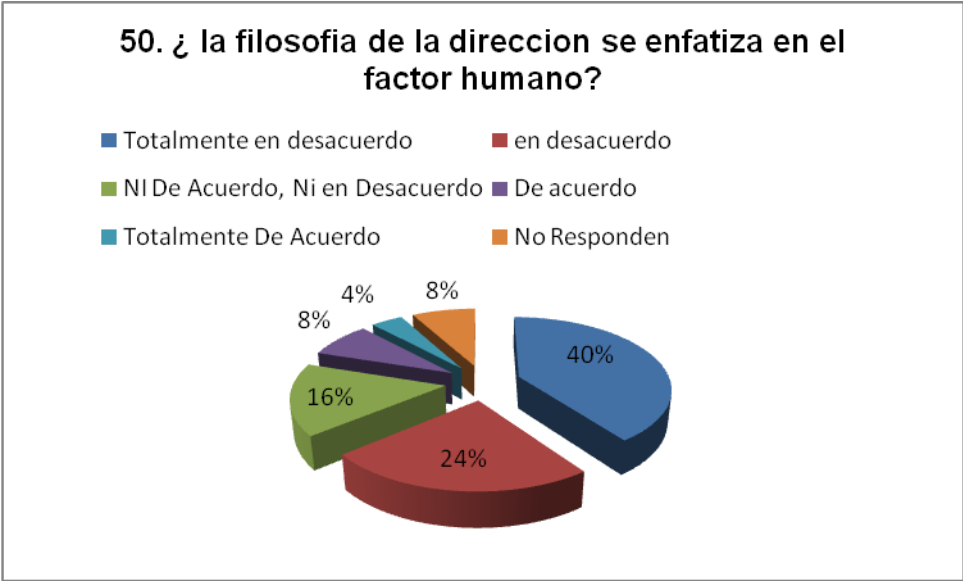
En contraste con el ítem anterior, en este caso el 80% de los compañeros están de acuerdo con que su líder y compañeros son colaboradores, lo que se puede explicar a través de la gran identificación que tiene entre los grupos de trabajo, ya que entre estas unidades se han creado lazos entre compañeros de trabajo para cumplir sus labores, con un excelente desempeño. Lo que justifica que cuando se

pregunte acerca de la percepcion general hacia todos los colaboradores esta percepcion sea desfavorable.

Tabla.8.1.6.4. frecuencias ítem 50, dimensión de Cooperacion

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 10                        | 6              | 4                               | 2          | 1                     | 2             |
| porcentaje | 40%                       | 24%            | 16%                             | 8%         | 4%                    | 8%            |

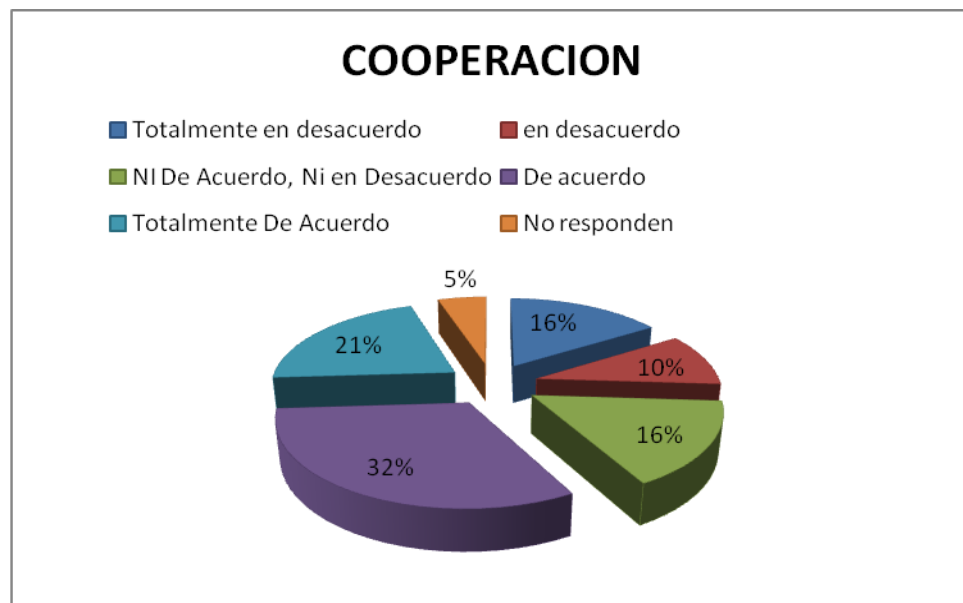
Grafico 8.1.6.4. Cooperacion, pregunta 50



El 64% de los colaboradores no considera que la direccion enfatize en el factor humano, como parte primordial de una organización, lo cual conllevaria a desequilibrar el clima organizacional, ya que todo cambio e intervencion en este, debe ser realizado a traves de la dirección, la cual debe orientarse a mejorar el ambiente y en el talento humano. Por que en la actualidad los empleados tienen

expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, en el interés de colaborar en la dirección de sus tareas, en la autonomía de decisiones, en el reconocimiento del valor de su trabajo como eje primordial de la organización y de un contexto de relaciones adecuadas entre los miembros.

*Grafico 8.1.6.5. . Consolidado Dimensión de Cooperacion*



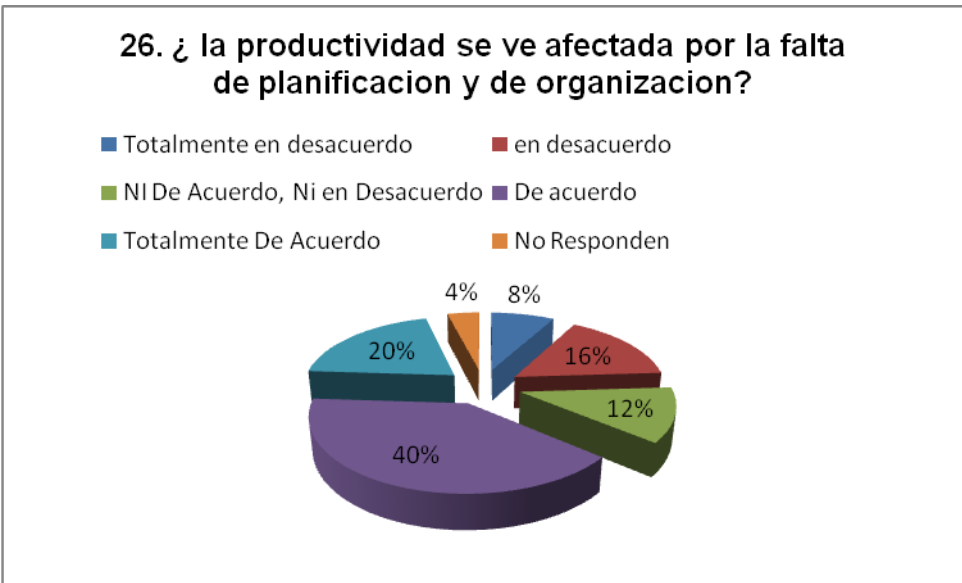
Esta dimension representa la colaboracion y la capacidad de ayuda mutua entre los grupos formales e informales dentro de la entidad, a traves de los cuales existe una elevada percepcion de que en una tarea dificil, siempre existira un compañero, principalmente miembro de su grupo o su lider, que aportara, facilitara o mejorara las condiciones en que se va a realizar, sin embargo y como se menciono anteriormente existe una tendencia a percibir un ambiente desagradable en lo que se refiere a condiciones de amistad en el grupo administrativo en general, lo que se podria explicar debido a la creacion de grupos en el interior de la entidad afianzados entre si pero alejados en la relacion grupo-grupo.

### 8.1.7 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE ESTANDARES.

Tabla.8.1.7.1. frecuencias ítem 26, dimensión de estándares

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 4              | 3                               | 10         | 5                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 16%            | 12%                             | 40%        | 20%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.7.1.Estandares, pregunta 26*



La estructura, los planes y las reglas en la toma de decisiones establecidas y aceptadas por los colaboradores, contrastan con la afirmación del 60% de ellos, que la productividad sí se afecta cuando no se siguen los lineamientos establecidos para la consecución de metas tanto a largo como a corto plazo, este fenómeno se podría definir de acuerdo al análisis de las dimensiones de las relaciones en las cuales se encontró que en cuanto a dirección- colaborador, no están

apropiadamente establecidas y no se caracterizan por desarrollarse en un ambito de mutua colaboracion.

Tabla.8.1.7.2. frecuencias ítem 59, dimensión de Estándares

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 2                         | 2              | 1                               | 14         | 5                     | 1             |
| porcentaje | 8%                        | 8%             | 4%                              | 56%        | 20%                   | 4%            |

Grafico 8.1.7.2.Estandares, pregunta 59



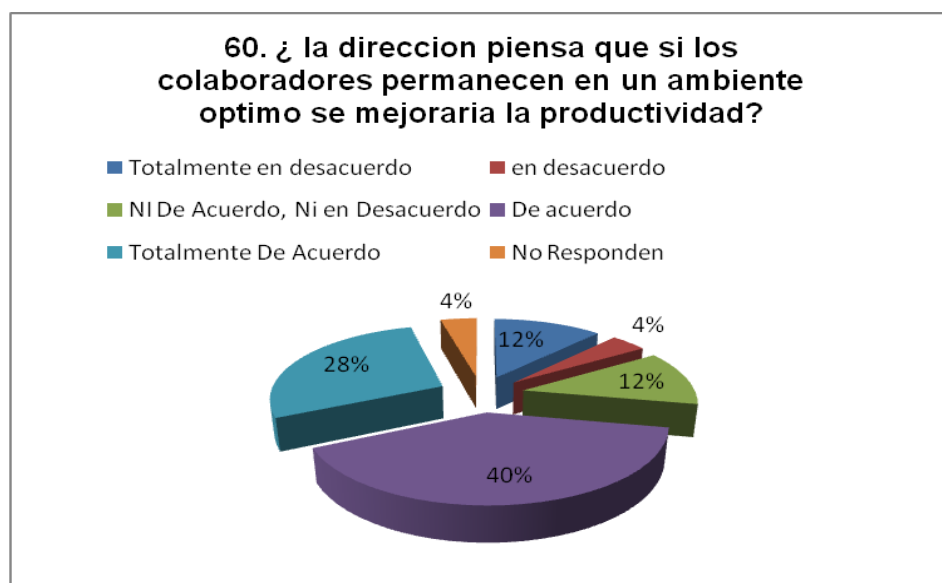
El 76% de los colaboradores confirman que la direccion si considera que todo trabajo por muy dificil que parezca, se puede mejorar, a traves de la planificacion de nuevas estrategias que permitan un mejor desenvolvimiento laboral, por lo cual se incrementarian los estandares de calidad y productividad, lo que en algun caso podria generar un efecto negativo en el desempeño si esta presion de mejoramiento se hace de forma constante y sin reconocimiento a una buena labor,

lo que implicaría consecuencias como frecuencias de errores sobre carga física y sobre carga mental, sin embargo vale aclarar que en el caso de la entidad objeto de estudio, la consideración en este ítem, muchos de los colaboradores afirman que aunque se expresa que todo trabajo se puede mejorar siempre se hace a través de la motivación, en el mejoramiento continuo y en la gestión de calidad de los procesos.

Tabla.8.1.7.3. frecuencias ítem 60, dimensión de Estándares

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 3                         | 1              | 3                               | 10         | 7                     | 1             |
| porcentaje | 12%                       | 4%             | 12%                             | 40%        | 28%                   | 4%            |

*Grafico 8.1.7.3.Estandares, pregunta 60*



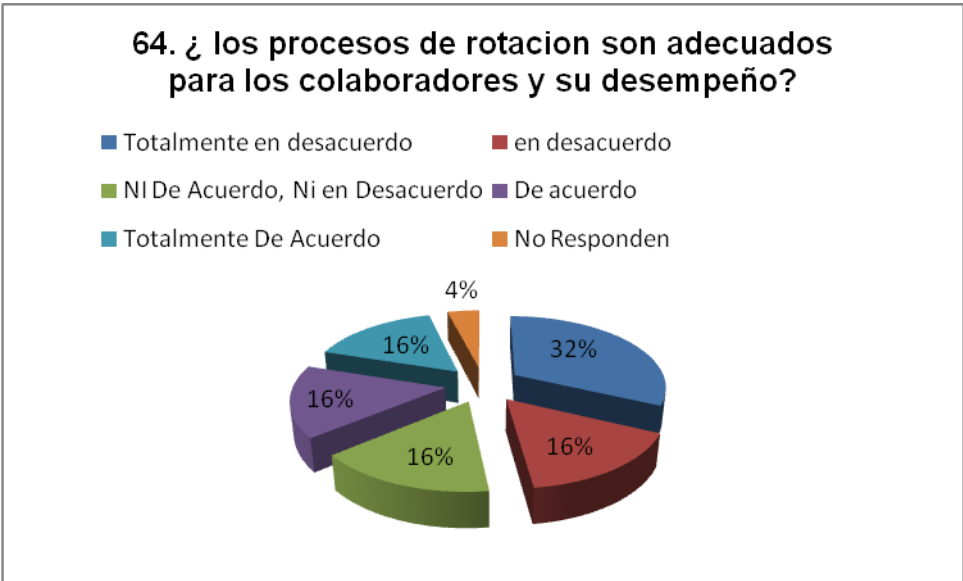
Este porcentaje del 68% afirman estar de acuerdo con que la dirección piensa que un ambiente optimo mejorara la productividad, lo que contrasta con el (Grafico 9.1.6.4. Cooperación, pregunta 50), en el cual los colaboradores afirmaban que la

dirección no tiene en cuenta el talento humano para enfocar la gestión, lo que se podría explicar como un interés meramente productivo por parte de la dirección, enfocado más a la consecución de metas que en como se siente el talento humano en la entidad. Lo que podría repercutir en un sentimiento de insatisfacción ante el interés de la dirección que perciben los colaboradores.

Tabla.8.1.7.4. frecuencias ítem 64, dimensión de Estándares

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 8                         | 4              | 4                               | 4          | 4                     | 1             |
| porcentaje | 32%                       | 16%            | 16%                             | 16%        | 16%                   | 4%            |

Grafico 8.1.7.4.Estandares, pregunta 64



Durante la fase de diagnostico, se pudo observar que durante este periodo se realizaron cambios a nivel de rotacion,lo que genero algunas insatisfacciones, lo cual es confirmado con el 48% de los colaboradores que afirmaron que no se sentian agusto con los procesos de rotacion ya que muchos de ellos, llevaban

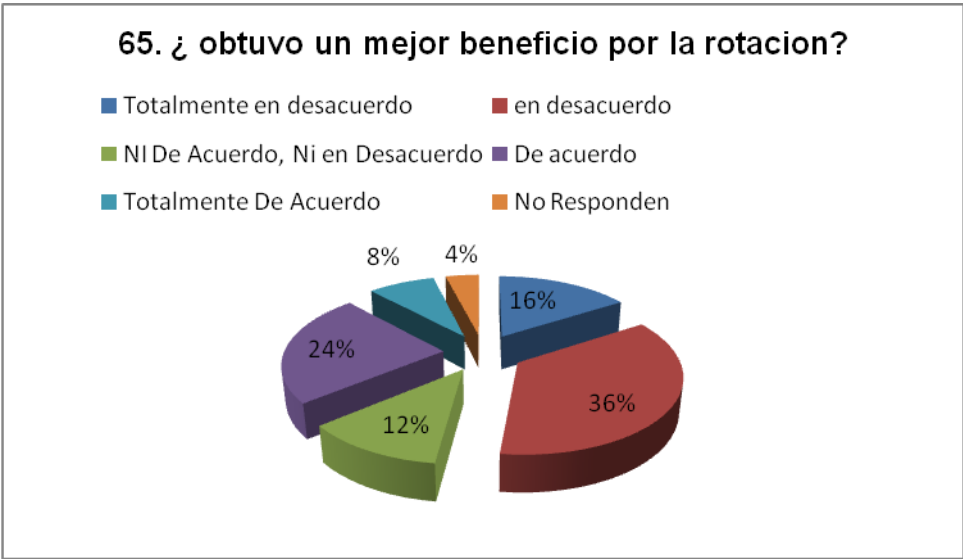


mucho tiempo en sus cargos, lo que les daba un amplio conocimiento de sus labores, y cambiar de tarea les implicaría un nuevo proceso de adaptación, a nivel profesional y personal, generando un sentimiento de frustración, de descontento y de ansiedad ante la necesidad de desempeñarse en otro rol.

Tabla.8.1.7.5. frecuencias ítem 65, dimensión de Estándares

| Pregunta   | Totalmente En Des-acuerdo | En Des-acuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Res-ponden |
|------------|---------------------------|----------------|---------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| Frecuencia | 4                         | 9              | 3                               | 6          | 2                     | 1             |
| porcentaje | 16%                       | 36%            | 12%                             | 24%        | 8%                    | 4%            |

Grafico 8.1.7.5.Estandares, pregunta 65



El 42% de los colaboradores afirma que los procesos de rotación en ocasiones, no fueron beneficiosos para el colaborador ya que este, proporciona un desequilibrio en la relación de labor – desempeño, ya que la adaptación como lo mencionamos anteriormente es un proceso difícil que desgasta al colaborador y afecta su productividad, por lo que el efecto que causa en la entidad es un impacto

directo en la productividad y en la competitividad, mientras dura el periodo de adaptacion del colaborador a los nuevos cambios

*Grafico 8.1.6.5. . Consolidado Dimensión de Estándares*



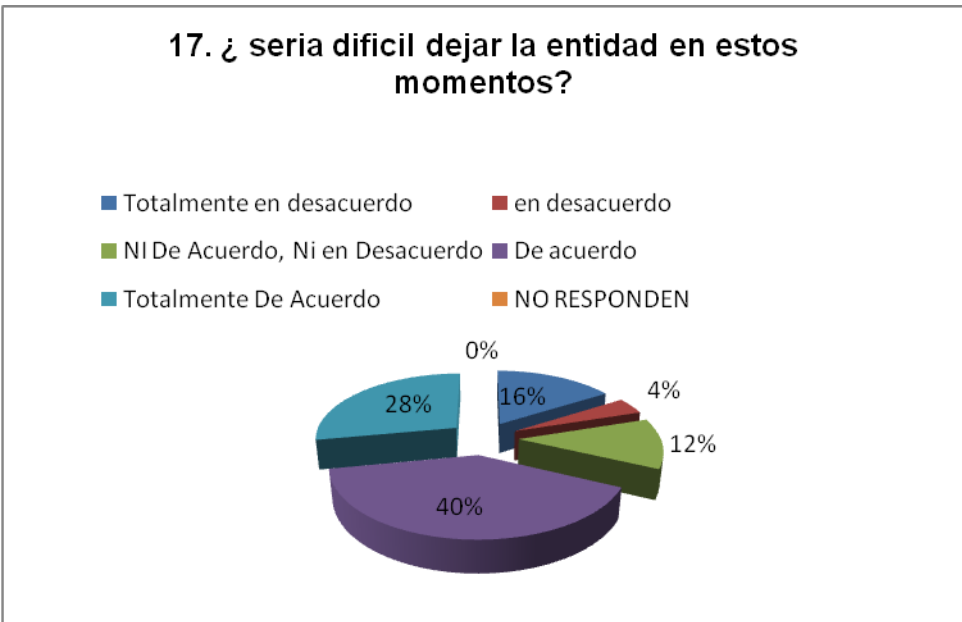
El 46% afirma estar de acuerdo con los estándares que se refieren a la productividad, ya que estos incrementan sus niveles de desempeño individual, global y como organización, tiene una inferencia directa en los resultados, sin embargo el estar de acuerdo no significa que estos estándares se lleven adecuadamente, ya que muchos de los colaboradores no se sienten identificados con la dirección y sus estrategias para mejorar la productividad, lo cual demuestra que se debe hacer un redireccionamiento en las estrategias de la dirección para mejorar la percepción que los colaboradores tienen acerca de la misma y por ende de los estándares fijados para lograr las metas organizacionales.

### 8.1.7 PRESENTACION DE RESULTADOS DIMENSION DE CONFLICTO.

Tabla.8.1.8.1. frecuencias ítem 17, dimensión de Conflicto

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 4                        | 1             | 3                               | 10         | 7                     | 0            |
| porcentaje | 16%                      | 4%            | 12%                             | 40%        | 28%                   | 0%           |

*Grafico 8.1.8.1.Conflicto, pregunta 17*

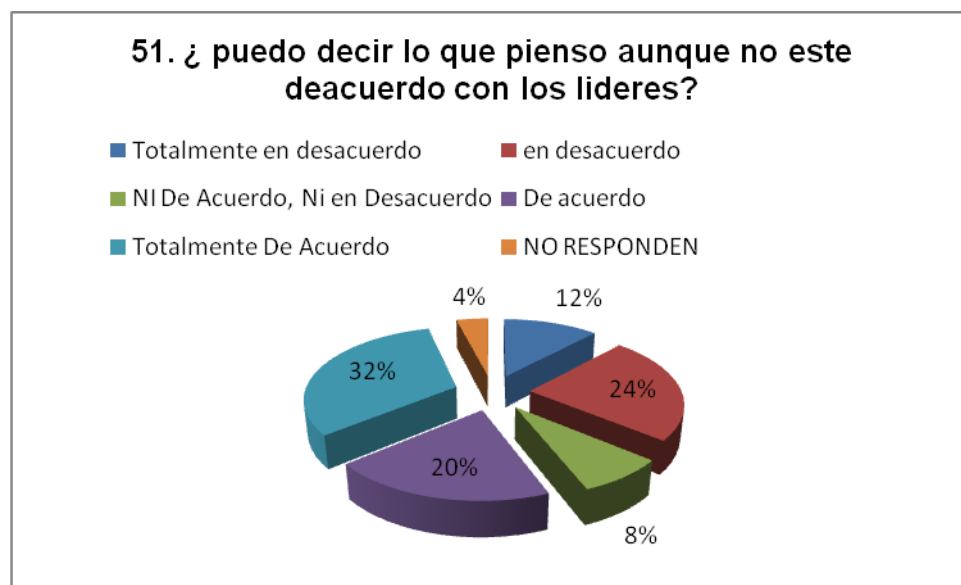


Un 68% de los colaboradores creen que sería muy difícil dejar la entidad, esto se puede explicar a través de la situación económica actual del país, que no proporcionan un mercado laboral estable y el cual ofrezca oportunidades favorables de empleo, por lo que muchos de ellos sentirían una inestabilidad profesional y personal al dejar la entidad.

Tabla.8.1.8.2. frecuencias ítem 51, dimensión de Conflicto

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 3                        | 6             | 2                               | 5          | 8                     | 1            |
| porcentaje | 12%                      | 24%           | 8%                              | 20%        | 32%                   | 4%           |

Grafico 8.1.8.1.Conflicto, pregunta 51



La libertad de expresar las opiniones, incluso las contradictorias permite afianzar los procesos de comunicación dentro una organización favoreciendo la autonomia del colaborador y la iniciativa para crear y fomentar nuevos metodos o estrategias en el desarrollo de sus labores, lo cual influiria positivamente en el clima organizacional y permitiria obtener un proceso de retroalimentacion que beneficie a las partes, por lo tanto se puede definir que en cuanto procesos de comunicaci3n se refiere y a la libertad de expresar ideas la entidad se configura en un estado aceptable en el cual el 52% de los colaboradores reconocieron poder expresar sus opiniones asi fueran contradictorias a las expuestas por el lider.

Tabla.8.1.8.2. frecuencias ítem 62, dimensión de Conflicto

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 3                        | 3             | 6                               | 6          | 6                     | 1            |
| porcentaje | 12%                      | 12%           | 24%                             | 24%        | 24%                   | 4%           |

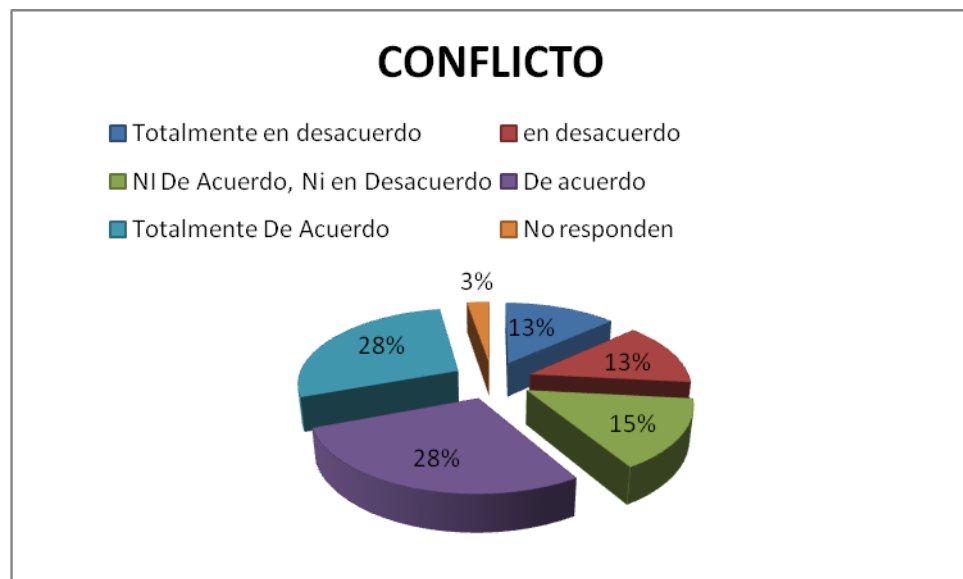
Grafico 8.1.8.2.Conflicto, pregunta 62



En contraste con el (Grafico 9.1.8.1.Conflicto, pregunta 51). Es contradictoria la respuesta pues muchos de ellos especifican que pueden expresar libremente sus opiniones, sin embargo, el 48% de ellos afirman que es mejor mantenerse callado para evitar desacuerdos lo cual indica que ante una situación de desacuerdo los colaboradores manifiestan sus ideas sin importar que estos puedan generar algún

tipo de conflicto, pero si consideran que algunos de sus compañeros que permanecen callados tienen una mejor impresión con sus líderes.

*Grafico 8.1.8.3.Consolidado Dimensión de Conflicto,*



El conflicto puede conducirse como una fuerza positiva o negativa, por lo que se deben buscar aquellos que afecten negativamente y eliminarlos, el problema está en la forma de manejarlo y tomar decisiones, los líderes tienen la habilidad de dirigir a una organización para lograr los objetivos trazados, y simultáneamente deben adquirir la habilidad para aprender a negociar con las partes involucradas, autocontrolarse y solucionar las causas que producen las situaciones de conflicto. De lo anterior, el 56% de los colaboradores afirman que existen conflictos en la organización que pueden estar dificultando a nivel de comunicación, de liderazgo y asignación de tareas, falta que fue manifestada en el ítem de estructura, donde ellos definían que las tareas no estaban lógicas y claramente estructuradas.

### 8.1.9 PRESENTACION DE ANALISIS DE DIMENSION DE IDENTIDAD

Tabla.8.1.9.1. frecuencias ítem 1, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 9                        | 7             | 1                               | 5          | 1                     | 2            |
| porcentaje | 36%                      | 28%           | 4%                              | 20%        | 4%                    | 8%           |

*Grafico 8.1.9.1.identidad, pregunta 01*



Como se menciona anteriormente el Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo cual muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. De aquí, podemos plantear lo

mencionado por los autores Litwin y Stringer, donde la percepción del sentimiento que poseen los colaboradores de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, dicha importancia se le atribuye a la sensación de compartir tanto los objetivos personales como los de la organización. De lo planteado, el 64% de los colaboradores no considerarían la posibilidad de laborar en otro lugar, ya que sienten que sus metas u objetivos han sido cumplidos acorde con unas expectativas personales y organizacionales. En contraste a lo anterior existe un 24% que consideraría la posibilidad de trabajar en otro lugar independientemente de lo que organización les esta brindado actualmente.



Tabla.8.1.9.2. frecuencias ítem 2, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 7                        | 5             | 2                               | 8          | 3                     | 0            |
| porcentaje | 28%                      | 20%           | 8%                              | 32%        | 12%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.2.identidad, pregunta 02



Un 44% de los colaboradores a firma que aunque resultara ventajoso para ellos encontrar una propuesta mejor de trabajo, no renunciarían a la entidad ya que sienten un gran sentido de pertenencia hacia la entidad. Dicho sentido de pertenencia es un elemento esencial, que permite al equipo de trabajo, consolidar relaciones interpersonales, como si fueran una familia. A menudo es un tanto difícil, pero esto puede conseguirse con esfuerzo, perseverancia y astucia, al momento de consolidar los equipos.

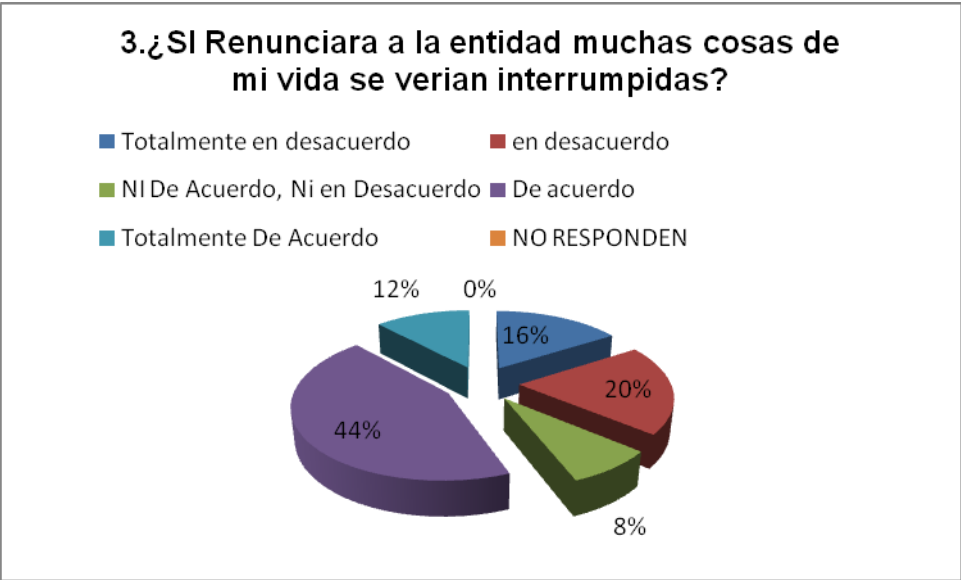
Hay personas que dentro de la organización, mantienen conductas hostiles, como producto de que no se sienten identificados, ni recibidos dentro de la organización, pero consecuentemente cambian su conducta cuando se les motiva a sentirse par-

te del equipo, parte de la organización, y parte de una gran familia. Incluso hay personas que se sienten más augusto en el lugar del trabajo, que en sus propios hogares, esto viene dado, conforme a los estímulos, que recibe en el trabajo, y a las relaciones interpersonales, que ha logrado intercambiar en el

Tabla.8.1.9.3. frecuencias ítem 3, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 4                        | 5             | 2                               | 11         | 3                     | 0            |
| porcentaje | 16%                      | 20%           | 8%                              | 44%        | 12%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.3.identidad, pregunta 03



El 56% de los colaboradores consideran que muchas cosas si se interrumpirian en su vida al renunciar a la organización, ya que la mayoría han logrado el cumplimiento de muchos de sus objetivos personales y organizacionales con el

transcurso del tiempo en la entidad, ya que la mayoría de los colaboradores llevan vinculados a la entidad desde hace ya mucho tiempo, de aquí se puede partir que la importancia que tiene el sentirse como parte fundamental de la organización hace necesario que cada día se renueven todas las políticas necesarias para que se promulgue un ambiente saludable e idóneo para el cumplimiento de objetivos tanto organizacionales como a nivel personal, los cuales coayuden al mejoramiento continuo de la entidad.

Tabla.8.1.9.4. frecuencias ítem 4, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 2                        | 6             | 1                               | 12         | 4                     | 0            |
| porcentaje | 8%                       | 24%           | 4%                              | 48%        | 16%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.4.identidad, pregunta 04



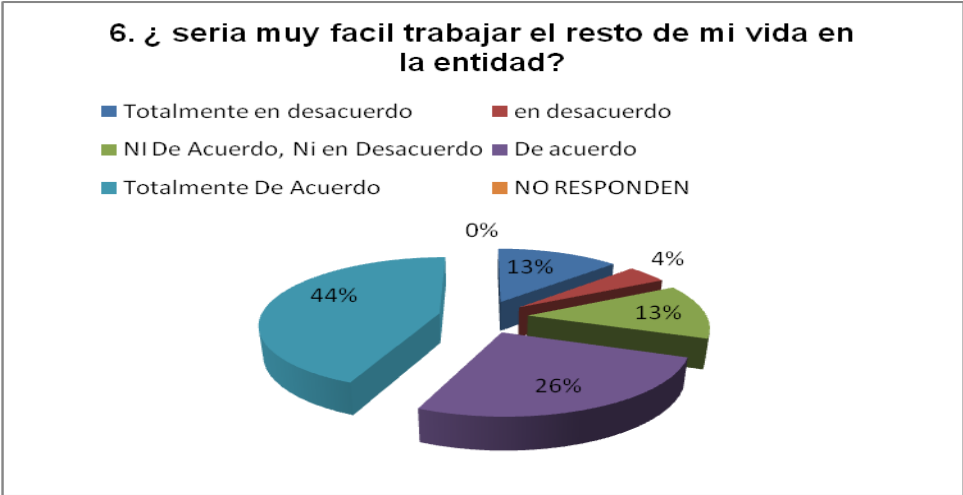
Con base en la premisa que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta esta dirigida a la consecución de objetivos, Maslow. Postula un listado de necesidades

a dos niveles: inferior y superior (fisiológicas, seguridad, afiliación, estima y autorrealización). De ahí que, la satisfacción de dichas necesidades permite que el ser humano se sienta satisfecho con su entorno y todo lo que a él se refiere, por tanto, cuando se satisfacen dichas necesidades consideradas como esenciales, estos se sienten motivados y capaces de desarrollar nuevas posturas frente a su trabajo. Cuando hay satisfacción, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización. Por esta razón, el 64% de los colaboradores consideran que el pertenecer a la entidad es una mezcla de necesidad y de deseo, ya que estas permiten lograr un nivel de satisfacción y motivación apto para el cumplimiento de metas y mejoramiento productivo de los mismos.

Tabla.8.1.9.5. frecuencias ítem 6, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 3                        | 1             | 3                               | 6          | 10                    | 0            |
| porcentaje | 12%                      | 4%            | 12%                             | 24%        | 40%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.5.identidad, pregunta 06



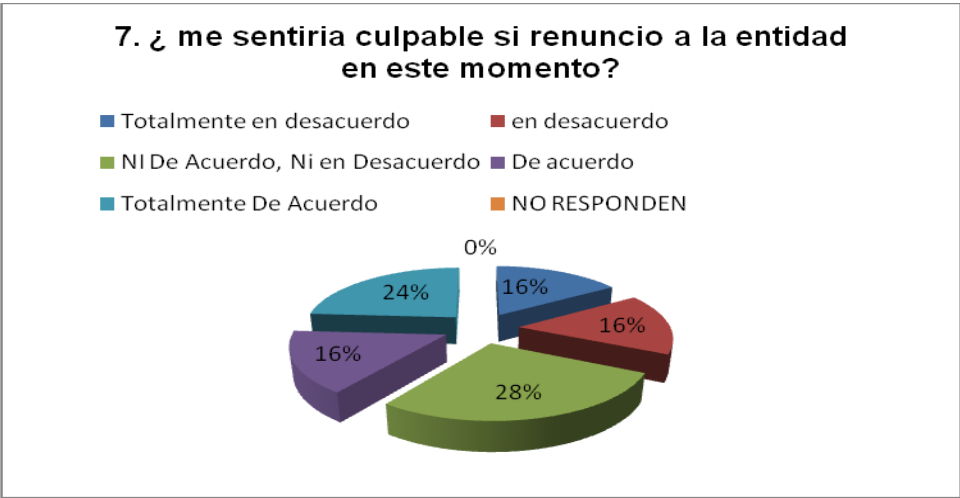
En el devenir de las organizaciones encuanto a las nuevas y diferentes posturas que estas asumen al afrontar de cierta manera las dificultades y los retos que se

presentan constantemente, el mantener motivados a su grupo de trabajo es una labor de constante involucramiento sobre todo en la identificación de estos con la organización, cuando un colaborador se siente perteneciente a un buen equipo de trabajo, sería muy difícil que éste redujera su ritmo productivo y dejara con el transcurso del tiempo, por consiguiente, el 70% de los colaboradores de la entidad consideran que les sería fácil permanecer en la entidad, ya que en ella sienten una estabilidad tanto económica como emocional, referente a los posibles beneficios que esta les ofrece.

Tabla.8.1.9.6. frecuencias ítem 7, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 4                        | 4             | 7                               | 4          | 6                     | 0            |
| porcentaje | 16%                      | 16%           | 28%                             | 16%        | 24%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.6.identidad, pregunta 07



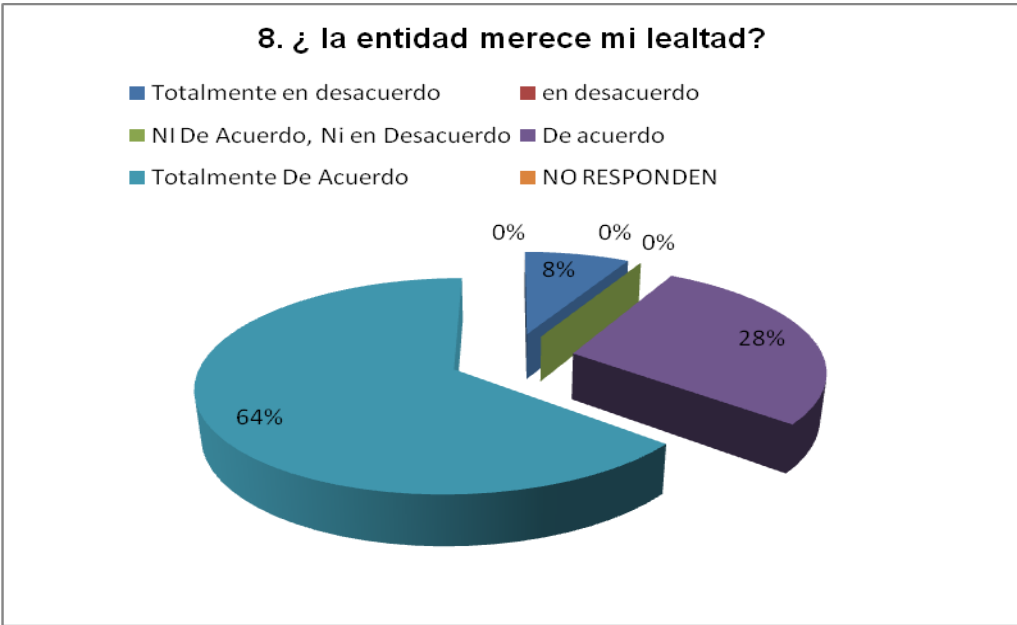
Un 40% de los colaboradores afirman llegar a sentirse culpables si renunciaran a la entidad, pero un porcentaje igual a este (40%) indica que no sentirían ningún

sentimiento si renunciases a la entidad. De aquí, se puede partir que algunas veces el sentido de identidad con la organización es muy vulnerable, por la existencia de algunos factores que logran diferenciarlos y así no permitir que haya una integridad total como grupo primordial dentro de cualquier organización.

Tabla.8.1.9.7. frecuencias ítem 8, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 2                        | 0             | 0                               | 7          | 16                    | 0            |
| porcentaje | 8%                       | 0%            | 0%                              | 28%        | 64%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.7.identidad, pregunta 08



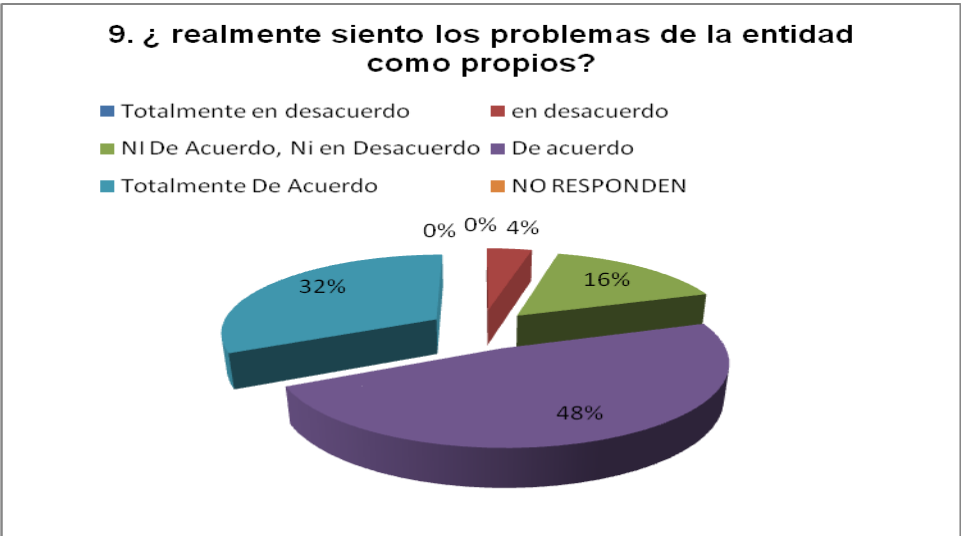
La lealtad hacia la organización, es importante ya que permite construir un equipo sólido y capaz de sobresalir en todo lo que se planee. Esto aparece sobre todo en la visión que tiene la persona ante la entidad u organización. Por esta razón, el

92% de los colaboradores están de acuerdo en que la entidad merece la lealtad por parte de los miembros de la misma, lo cual nos indica que existe un alto grado de significancia y de sentido de pertenecía por parte de los colaboradores hacia la entidad, esto refleja que en cuanto a esta dimensión de identidad, hasta este punto del análisis existe un gran compromiso hacia la organización lo que influye positivamente en el clima laboral y en los resultados en la consecución de los objetivos organizacionales debido a que los colaboradores colocaran su mejor empeño en pro de beneficiar a la entidad.

Tabla.8.1.9.8. frecuencias ítem 9, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 0                        | 1             | 4                               | 12         | 8                     | 0            |
| porcentaje | 0%                       | 4%            | 16%                             | 48%        | 32%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.8.identidad, pregunta 09



Es tal el grado de identidad de los miembros con la organización que ante un eventual inconveniente, el 80% de los colaboradores se sienten plenamente apropiados de los problemas que surgen en el desarrollo de las labores y que los podrian afectar directamente o indirectamente tanto de factores internos como externos, estos ultimos que provienen de las modificaciones de las politicas estatales y el apropiamiento de estas por la organización y las cuales puedan implicar movimientos en la estabilidad del trabajo.

Tabla.8.1.9.9. frecuencias ítem 11, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 5                        | 6             | 2                               | 7          | 5                     | 0            |
| porcentaje | 20%                      | 24%           | 8%                              | 28%        | 20%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.9.identidad, pregunta 11



El 48% de los colaboradores sienten obligacion con la entidad, lo cual se puede explicar en los sentimientos de identificacion que tiene con la entidad ademas de



atribuirle que a traves de ella han logrado la consecusion de muchos objetivos personales que los compromete a responder favorablemente en su desempeño demostrando un alto grado de calidad y compromiso por parte de los colaboradores.

Tabla.8.1.9.10. frecuencias ítem 12, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 0                        | 1             | 1                               | 8          | 15                    | 0            |
| porcentaje | 0%                       | 4%            | 4%                              | 32%        | 60%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.10.identidad, pregunta12



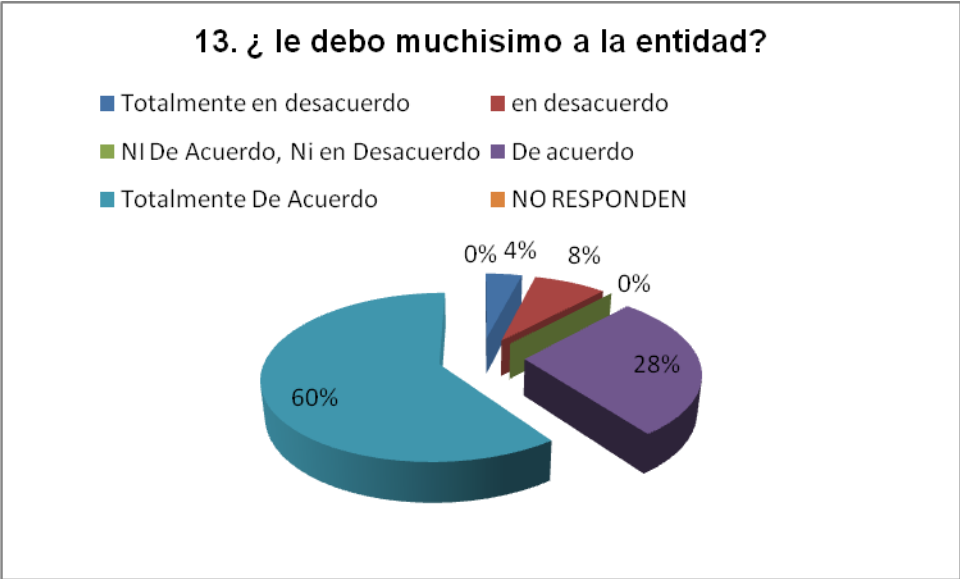
Como anteriormente, se ha mencionado existe un alto grado de identidad por parte de los colaboradores hacia la entidad, lo cual se ve reflejado en un alto grado de significancia ya que responden adecuadamente a los estímulos que les

proporciona la entidad. Por lo tanto, el 82% de los colaboradores sienten que la entidad significa mucho para ellos y que forma parte de su vida laboral y personal.

Tabla.8.1.9.11. frecuencias ítem 13, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 1                        | 2             | 0                               | 7          | 15                    | 0            |
| porcentaje | 4%                       | 8%            | 0%                              | 28%        | 60%                   | 0%           |

Grafico 8.1.9.11.identidad, pregunta13

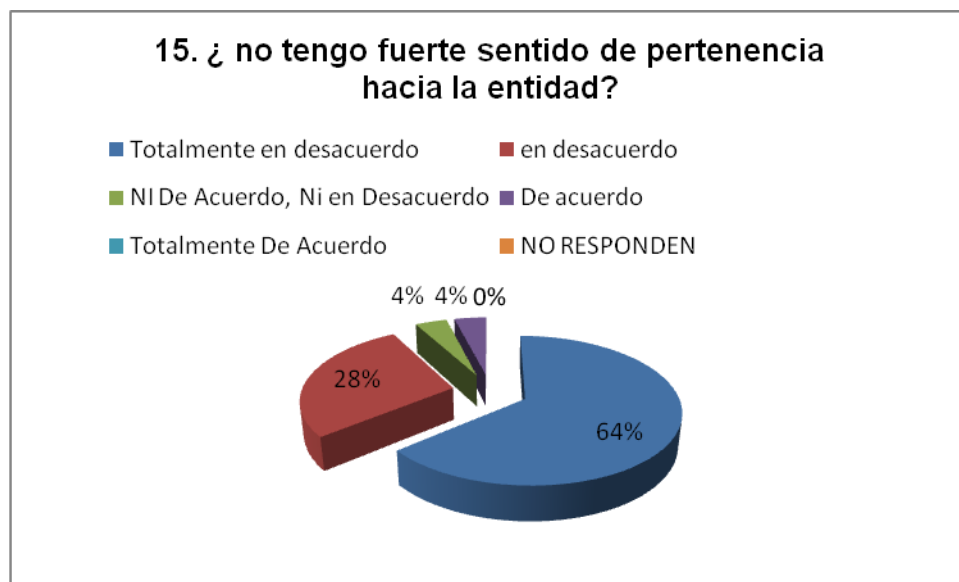


El 88% de los colaboradores sienten un alto grado de agradecimiento hacia la entidad y como esta forma parte primordial de sus vidas. El sentido de pertenencia de estos hacia la misma conlleva a que se identifiquen con cada uno de sus objetivos y metas que deseen alcanzar tanto a corto como a largo plazo, lo que representa para la entidad un alto desarrollo, identificacion y diferenciacion de la misma con otras entidades.

Tabla.8.1.9.12. frecuencias ítem 15, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 16                       | 7             | 1                               | 1          | 0                     | 0            |
| porcentaje | 64%                      | 28%           | 4%                              | 4%         | 0%                    | 0%           |

Grafico 8.1.9.12.identidad, pregunta15

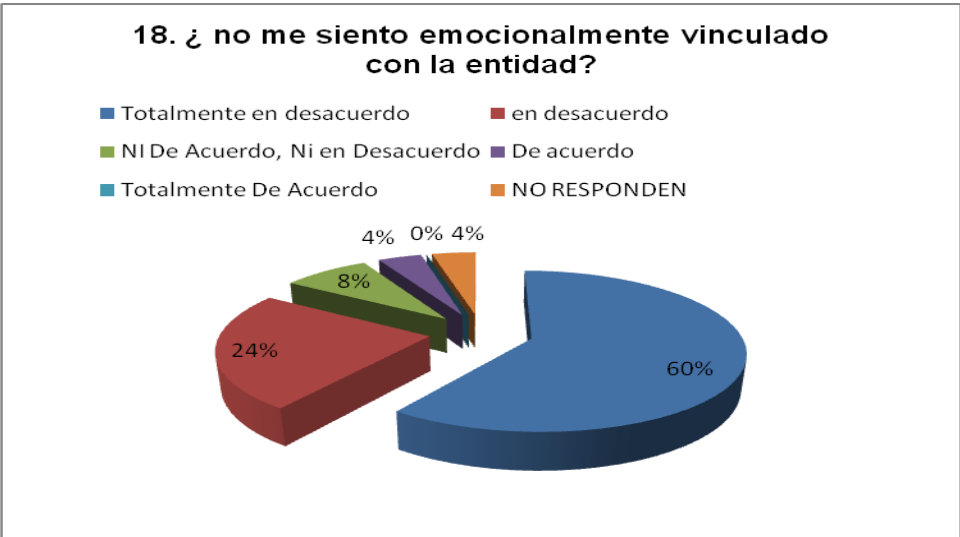


En contraste con las otras preguntas, el 64% de los colaboradores confirman que ellos sienten un alto grado de pertenencia hacia la entidad y en todo lo referente a la misma, de ahí que los colaboradores consideren a la entidad como parte importante de su formación tanto profesional como personal. Esta pregunta buscaba ratificar el sentido de pertenencia de los colaboradores, por lo cual se hizo la pregunta en forma negativa.

Tabla.8.1.9.13. frecuencias ítem 18, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 15                       | 6             | 2                               | 1          | 0                     | 1            |
| porcentaje | 60%                      | 24%           | 8%                              | 4%         | 0%                    | 4%           |

Grafico 8.1.9.13.identidad, pregunta18

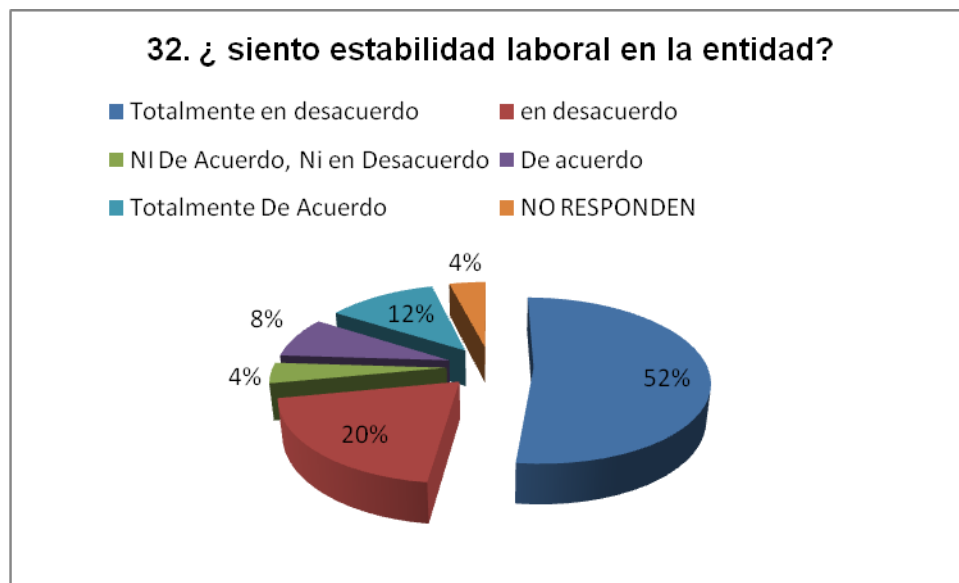


El 84% de los colaboradores se siente emocionalmente vinculados con la entidad, lo cual ractifica el sentido de pertencia de estos hacia la misma, ya que ellos enlazan factores emocionales que se involucren entre si. Lo cual proporciona un alto grado de pertenecia que collevaria a la consecucion de objetivos que permitan mejorar simultaneamente con el pasar del tiempo. El sentirse como parte fundamental de la organización ayuda a que los colaboradores reconozcan cada uno de los puntos importantes que posee la entidad en comparacion con otras organizaciones.

Tabla.8.1.9.14. frecuencias ítem 32, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 13                       | 5             | 1                               | 2          | 3                     | 1            |
| porcentaje | 52%                      | 20%           | 4%                              | 8%         | 12%                   | 4%           |

Grafico 8.1.9.14.identidad, pregunta 32



El 72% de los colaboradores dicen no sentir una estabilidad laboral idonea en la organizacion, este fenomeno se puede explicar debido al desempeño de funcionarios publicos, los cuales estan en constante riesgo de perder su empleo debido a las condiciones que caracterizan a estas entidades a nivel laboral en el cual los empleos son de libre remocion por lo cual en cualquier momento podrian ser despedidos ya sea por una falta grave disciplinaria que los inhabilitara de los cargos o por movimientos politicos tales como la modificacion o desaparicion de organismos del estado.

Tabla.8.1.9.15. frecuencias ítem 48, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 9                        | 9             | 3                               | 3          | 0                     | 1            |
| porcentaje | 36%                      | 36%           | 12%                             | 12%        | 0%                    | 4%           |

Grafico 8.1.9.15. Identidad, pregunta 48



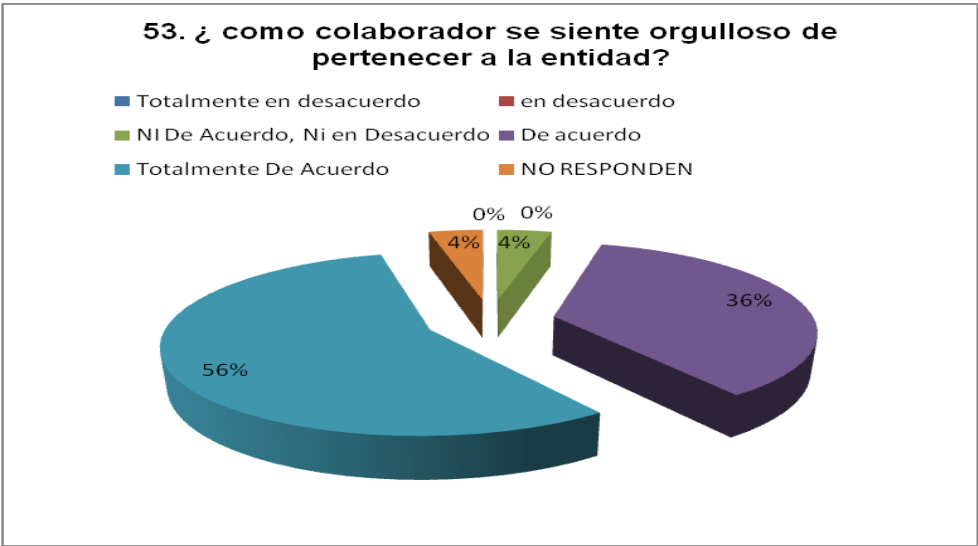
El 72% de los colaboradores afirman que sus aspiraciones profesionales no se encuentran como un elemento fundamental en la dirección y como factor de motivación para los colaboradores, y retomando lo que Elton Mayo dijo acerca de que la preocupación de los colaboradores para crecer profesionalmente, es una constante, que mide el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que mide el grado de superación obtenidos como un máximo de conocimientos y así poder enfocarlos hacia tareas acordes a sus conocimientos profesionales. La dirección debe entregar herramientas necesarias que ayuden adquirir competencias necesarias

para el desarrollo de habilidades organizacionales propias de cada área para la consecución de objetivos.

Tabla.8.1.9.16. frecuencias ítem 53, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 0                        | 0             | 1                               | 9          | 14                    | 1            |
| porcentaje | 0%                       | 0%            | 4%                              | 36%        | 56%                   | 4%           |

Grafico 8.1.9.16.identidad, pregunta 53



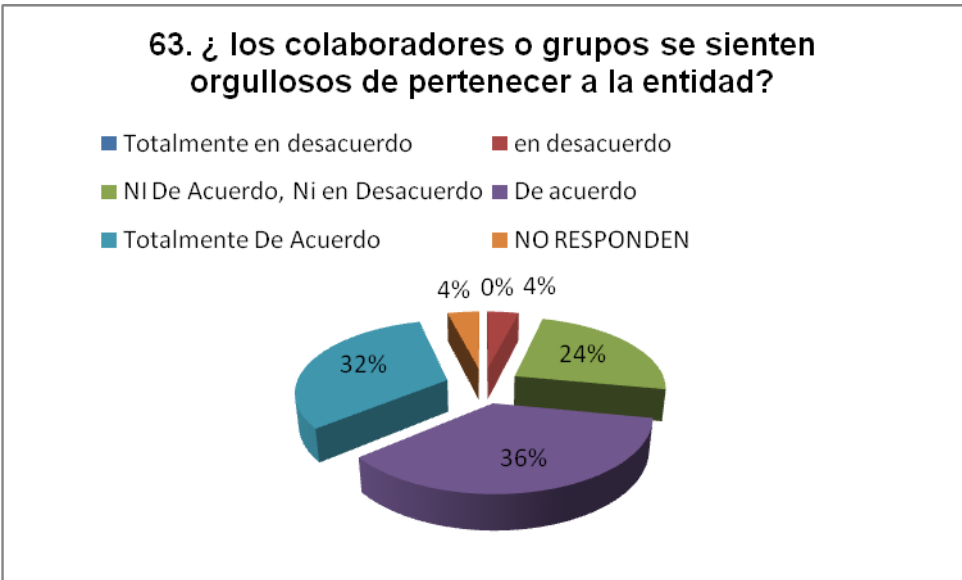
El 92% de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la entidad, independientemente de algunos inconvenientes que se presenten a nivel de relaciones, recompensas, estructuras, conflictos y en algunos casos de inestabilidad laboral. Es decir, que a pesar de la existencia de diferentes factores

que podrian afectar de alguna manera el rendimiento, el pertenecer a una entidad como la Aeronautica Civil Regional Valle es motivo de orgullo y satisfaccion.

Tabla.8.1.9.17. frecuencias ítem 63, dimensión de identidad

| Pregunta   | Totalmente En Desacuerdo | En Desacuerdo | Ni De Acuerdo, Ni En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente De Acuerdo | No Responden |
|------------|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|--------------|
| Frecuencia | 0                        | 1             | 6                               | 9          | 8                     | 1            |
| porcentaje | 0%                       | 4%            | 24%                             | 36%        | 32%                   | 4%           |

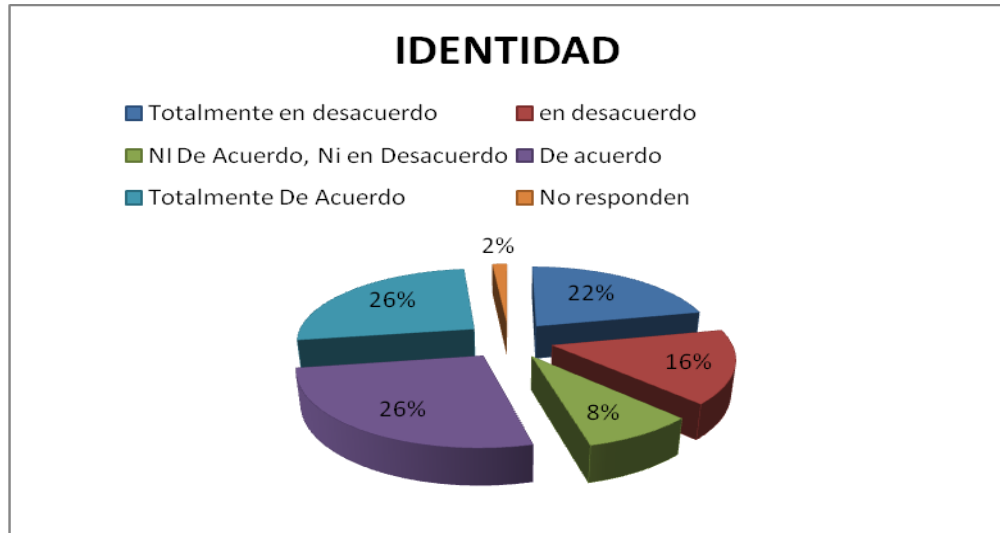
*Grafico 8.1.9.17. Identidad, pregunta 63*



De igual manera, mencionado anteriormente en el (Grafico 9.1.9.16.identidad, pregunta 53), el 68% de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer o ser un miembro importante para la entidad, a pesar de la existencia de diferentes inconvenientes que pueden llegar a dificultar la productividad de la organización. El desarrollo de estrategias que fortalezcan dichas dificultades coayudaria al mejoramiento continuo de la entidad .



*Grafico 8.1.9.17.Consolidado Dimensión de identidad,*



En cuanto a lo que se refiere a la dimensión de identidad planteada por Litwin y Stringer en la cual se plantea que es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se le atribuye a ese espíritu en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, y que el resultado de la dimensión tiene gran incidencia en el clima organizacional, aportando elementos importantes de compromiso y de identificación de los logros personales con los organizacionales, y en lo que respecta a la entidad objeto de estudio presenta un porcentaje del 52% de aceptación de la dimensión de identidad, lo que en cada uno de los ítem, evaluados permitió definir que el sentido de pertenencia y la identidad con respecto ala entidad son un valor fundamental para sus objetivos y que la dirección de la entidad podrá tener toda la confianza en sus colaboradores, ya que estos afirman ser leales y expresaron sentir fuertes lazos emocionales, y de agradecimiento hacia la entidad, lo cual en este punto permite concluir que las falencias que se encontraron en otras dimensiones podrán ser intervenidas debido al gran compromiso que presentan los colaboradores pertenecientes de la entidad.

## 9. CONCLUSIONES

La evaluación del clima organizacional del presente estudio, permitió determinar cada una de las dimensiones estipuladas por Litwin y Stringer como; Estructura, Responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación, estándar, identidad y conflicto de los colaboradores del Área Administrativa De La Aeronáutica Civil Regional Valle.

Los resultados indican que a nivel de estructura se encuentran falencias en cuanto a la definición de las tareas y la lógica de las tareas, lo que influye en el estado moral de los colaboradores, y lo cual genera estados de desanimo y de injusticia, por la percepción de que algunos de sus compañeros tienen menos carga de trabajo ya sea a nivel físico o de complejidad, de igual manera en la dimensión de estructura, los colaboradores afirmaron que existen demasiados tramites y reglas que impiden la implantación de nuevas ideas y lo cual impide que su capacidad creadora se sienta motivada, así mismo se encontró que los colaboradores consideran que no siempre tiene a quien reportar, lo cual contraste con el amplio conocimiento que aceptaron tener acerca de la estructura y políticas de la organización, por lo que se estima que existe un conflicto entre lo planteado a nivel organizativo en base a la estructura y lo que realmente pasa en el proceso de decisorio dentro del ámbito laboral,

En tanto se concluye que a nivel de estructura existe conocimiento de esta, pero los colaboradores se sienten insatisfechos en gran parte con muchos de las variables que conforman dicha dimensión.

Por otra parte en cuanto la dimensión de responsabilidad, los colaboradores afirman que existe un alto grado de autonomía en hacer su trabajo, pero siempre

limitado en cuanto a las reglas establecidas, esta autonomía da una significatividad al trabajo, la responsabilidad del personal sobre los resultados de este, lo que les permite a la persona responder a sus necesidades de crecimiento y satisfacción personal,

De igual manera es importante resaltar dentro de esta dimensión que el 88% de los colaboradores se encuentra satisfechos con su propio desempeño en el trabajo, lo que se traduce en el incremento del nivel de satisfacción, contribuyendo a la salud y por lo cual tendrán una actitud mas positiva frente a sus labores, ya que desarrolla otras necesidades como las de autorrealización y de autoestima, que ayudan a desarrollar su potencial al ser satisfechas.

Se puede concluir que aunque este aspecto se ve limitado con las reglas y las relaciones formales de la entidad, los colaboradores identifican las variables en esta dimensión como positivas, y aportan al nivel de satisfacción ya que se expresa en autonomía y confianza.

En cuanto la dimensión, de recompensa se encontró que la aceptación de las formas de recompensa son percibidos de forma desfavorable, ya que ellos manifiestan que no existe igualdad en los estímulos para todos los funcionarios, lo que genera un sentimiento de insatisfacción en la recompensa, y un 92% esta totalmente en desacuerdo, con los sistemas de promoción de la entidad, también identifican que Las críticas son mayores que la recompensa que reciben y la relación (desempeño –recompensa) esta desequilibrada, reconocen que las recompensas no son adecuadas a su desempeño, por tanto no estiman que este sea proporcional a lo que obtienen como reconocimiento.

En cuanto a la dimensión de recompensa se puede concluir que representa una fuente de insatisfacción, ya que los colaboradores perciben que su trabajo no es recompensado de manera justa, pero no en términos monetarios, sino en términos

de reconocimiento del hacer bien las labores, de obtener ascensos y de contribuir valiosamente en la organización,

En la dimensión de desafío los colaboradores afirma que los riesgos se toman cuando es necesario, en situaciones como afrontar los cambios en la dirección, a lo cual deben acoplarse rápidamente a nuevos y diferentes estilos de liderazgo, pero no consideran que la dirección se arriesgue por una nueva idea proveniente de ellos y que permitan un mejoramiento continuo de la entidad, lo cual refleja la falta de comunicación y de confianza entre las partes, en cuanto a las alternativas por fuera de la empresa, debido a la situación económica que vive actualmente el país y el mundo, ellos manifiestan que no es la más adecuada para renunciar a la entidad, ya que muchos de ellos llevan mucho tiempo dentro de la organización y el rango de edades de los colaboradores oscila entre 40-60 años, lo cual los deja por fuera del mercado en las condiciones actuales de este, donde se contrata principalmente a los jóvenes o a personas que poseen un mayor estándar de capacitación.

En conclusión a la dimensión de riesgos, se pueden afirmar que los colaboradores presentan demasiados desafíos, en cuanto a la estabilidad laboral y el establecimiento de vínculos donde las ideas y propuestas por parte de ellos y hacia la dirección sea aceptadas de forma positiva.

En la dimensión de relaciones, los colaboradores sienten que su desempeño a nivel laboral, mejora cuando tiene la posibilidad de crear e iniciar a través de sus propias ideas, condiciones y conocimiento de las tareas, de igual manera afirma que los colaboradores de la entidad no se sienten identificados con su líder actual y aunque no manifiestan tener sentimientos de frustración, debido a la autonomía con la que cuenta, lo que lograría influir negativamente en el desarrollo de las

labores y aumentar el descontento que en relaciones interpersonales se han encontrado durante este estudio, perjudicando el clima organizacional, se puede inferir que los colaboradores reconocen que existe un ambiente idóneo y en el que prevalecen relaciones de amistad pero en contrastes con la información los colaboradores afirman no contar con un clima laboral distinguido por relaciones agradables y sin tensiones.

En cuanto a esta dimensión de relaciones, se puede concluir que las relaciones que se presentan en la entidad no son las más adecuadas y no contribuyen positivamente al clima organizacional de la entidad, por lo que se debe prestar interés a este fenómeno.

En cuanto la dimensión de cooperación, se ratifica que entre colaboradores prevalece una atmósfera de ayuda mutua, en contraste con lo que afirmaron en la dimensión de relaciones en la que no consideran que se cuente con un ambiente agradable y sin tensiones, lo que se puede explicar a través de la gran identificación que tiene entre los grupos de trabajo, ya que entre estas unidades se han creado lazos entre compañeros de para cumplir sus labores, con un excelente desempeño. Lo que justifica que cuando se pregunte acerca de la percepción general hacia todos los colaboradores esta sea desfavorable, de igual manera uno de los factores de importancia a nivel del clima organizacional se refiere al énfasis que la dirección presente en el factor humano, ya que forma parte primordial de una organización, y el cual al ser percibido desfavorablemente conllevaría a desequilibrar el clima organizacional, ya que todo cambio e intervención en este, debe ser realizado a través de la dirección, la cual debe orientarse a mejorar el ambiente y en el talento humano, ya que en la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar, como el interés de colaborar en la dirección de sus tareas, en la autonomía de decisiones, en el reconocimiento del valor de su trabajo como eje pri-

mordial de la organización y de un contexto de relaciones adecuadas entre los miembros.

Referente a la dimension de estandares, Los colaboradores afirman estar de acuerdo con los estandares de productividad, ya que estos incrementan sus niveles de desempeño individual, global y como organizaciónsin embargo el estar de acuerdo no significa que estos estandares se lleven adecuadamente, ya que muchos de los colaboradores no se sienten identificados con la direccion y sus estrategias para mejorar la productividad, lo cual concluye que se debe revisar el direccionamiento de las estrategias de la direccion, en busca de mejorar la percepcion que los colaboradores tiene acerca de la misma y por ende de los estandares fijados para lograr las metas organizacionales.

En la dimensión de conflicto, los colaboradores afirman que existen conflictos en la organización que pueden estar dificultando sus procesos de comunicación, de liderazgo y asignación de tareas, falla que fue manifestada en el ítem de estructura, donde ellos definían que las tareas no estaban lógica y claramente estructurado. Además afirman que en la entidad existe libertad para expresar sus opiniones pero simultáneamente afirman que las personas calladas tienen una mejor percepción frente a sus líderes, lo que demuestra que las personas tienden a ser expresivas sin importar si esto conlleve conflictos.

En cuanto a la dimensión de identidad de los colaboradores aceptan tener un alto grado de compromiso y lealtad con la entidad, lo cual fue constatado en cada uno de los ítem evaluados permitiendo definir que el sentido de pertenencia y la identidad con respecto a la entidad son favorables y que ellos sienten fuertes sentimientos de agradecimiento hacia la entidad ya que le atribuyen que la consecución de muchos de sus logros se debe a su empleo, lo cual en este punto permite concluir que las falencias que se encontraron en otras dimensiones podrán ser

intervenidas debido al gran compromiso que presentan los colaboradores pertenecientes de la entidad, sin embargo ellos no sienten estabilidad laboral pero esto no genera un efecto negativo en todo momento, sino cuando las políticas gubernamentales cambian en el país, de lo anterior acerca de la entidad y las relaciones, lo cual confirma lo encontrado durante la fase de diagnóstico que los colaboradores piensan que cuentan con la mejor entidad, pero no con las personas adecuadas.

Por último se puede concluir que a nivel del clima organizacional existen factores percibidos como desfavorable en cuanto a la recompensa, estructura y relaciones que deben ser revisados e intervenidos, para mejorar el clima organizacional en cuanto a estas dimensiones, sin embargo como se mencionó anteriormente el alto grado de identidad, permitirá y abonará el terreno para hacer los cambios en cuanto a clima.

## **10. RECOMENDACIONES**

Se recomienda como primera medida reforzar en los colaboradores conceptos referentes al clima organizacional, los cuales no se encuentran muy presentes en ellos, y que durante la etapa del desarrollo de la investigación, se hizo énfasis en este tema para lograr un mayor entendimiento del cuestionario y del proceso que se estaba llevando a cabo, este aspecto cobra especial interés debido a la importancia que recobra el tema durante la actualidad.

Por otra parte se recomienda continuar con la revisión y el estudio del tema dentro de algún tiempo, con el objetivo de comprobar si los resultados obtenidos se han modificado con el factor tiempo, aumentando niveles de percepción favorable o desfavorable de los elementos organizacionales.

Mejorar el clima a través de los procesos de comunicación entre la dirección y los colaboradores enfatizando el interés en la gestión de talento humano, por parte de los directivos y como los colaboradores son elementos primordiales de la entidad, permitiendo así que ellos, identifiquen que sus líderes valoran su trabajo y reconocen su aporte a los resultados.

Se deben fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugares de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y reforzar el liderazgo.

Incrementar la interacción y la comunicación entre colaboradores y grupos, ya que a través de estos procesos se pueden efectuar cambios en las actitudes y la conducta, lo cual permite que verifiquen que sus percepciones, están socialmente validadas y compartidas, lo que genera una distensión de la propia tensión que genera para el colaborador y permite compartir sentimientos de frustración y



satisfacción con personas del ambiente laboral, lo que de igual manera conllevará a aumentar la confianza entre colaboradores.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores como la creatividad, la innovación, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado, los cuales es indispensable que se conviertan en hábitos operativos arraigados en los colaboradores.

Se recomienda incrementar actividades que incorporen a un mayor número de personas a involucrarse en la resolución de problemas, en el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas, ya que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los colaboradores.

Utilizar mejores métodos de reconocimiento por una labor bien hecha, el aporte a través de una nueva idea, reconocer el valor en el desempeño laboral que debe distinguir el uno del otro, ya que el reconocimiento resulta en muchas personas más importante que el dinero, por lo que se aumentan los niveles de satisfacción, tomando en cuenta que esta dimensión en el análisis de la entidad no es percibida como favorable.

Se debe dictar talleres frecuentes de relaciones humanas para mejorar el clima afectivo en el personal jerárquico y administrativo que contribuya a mejorar el clima organizacional de la entidad.

Realizar encuentros extra laborales para facilitar que los miembros de la entidad puedan conocer las características personales de cada individuo, pueden ser comidas o cenas, estos son momentos saludables donde no compartir estrés ni tensión, sirve además para crear lazos personales que posiblemente aportarán bienestar laboral y con el cual se puede romper la barrera de percepción que tienen acerca de que las personas son frías y reservadas en la entidad.

Adicionalmente a los encuentros propuestos en el punto anterior para mejorar las relaciones se puede complementar con momentos sanos de esparcimiento por fuera del ámbito laboral, con procesos lúdicos que permitan conocer facetas diferentes a las habituales.

Se recomienda describir a cada uno de los colaboradores claramente sus funciones para evitar conflictos entre compañeros de grupo y fortalecer la dimensión de estructura, la cual evidencio una falencia en el punto de la lógica de claridad de las tareas.

Implementar talleres acerca de liderazgo, manejo de conflictos, formas de motivación dirigidos a los líderes de grupo y a las personas que en algún momento llegaron a cumplir dicha función.

Como parte del proceso de mejoramiento continuo propuesto por la entidad en cuanto a gestión de la calidad en los procesos y la nueva tendencia que se debe implementar hacia la adecuada gestión del talento humano en procura de obtener excelentes resultados y en consecuencia de continuar con los estudios de clima organizacional seria recomendable contar con el apoyo del área de psicología en la entidad.

Por ultimo se sugiere que en lo posible sean tomados en cuenta los factores desfavorables reflejados en el resultado del presente estudio, ya que representan una percepción de los colaboradores, lo cual en un determinado momento podrá incidir directamente en el desempeño y en la productividad de la entidad.

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ SALKIND J. NEIL, Métodos De Investigación, México, Ed., Prentice Hall (1999).
- ✓ GUILLEN GESTOSO, Carlos, (Coordinador), Guill Bozal, Roció, Psicóloga Del Trabajo Para Relaciones Laborales, España, Ed. Mc Graw-Hill (2000), Capitulo 11. Pp. 165, Capitulo 13, Pp. 195
- ✓ GONCALVES, ALEXIS. (2000) Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- ✓ CHAVENATO Idalberto, Introducción A La Teoría General De La Administración, Mc Graw-Hill (2000), Quinta Edición.
- ✓ RODRIGUEZ PIZARRO Alba Nubia, Carvajal Burbano Arizaldo, Guía Para La Elaboración De Proyectos De Investigación Social, Escuela De Trabajo Social Y Desarrollo Humano; Universidad Del Valle.
- ✓ ROBBINS, STEPHEN. (1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall
- ✓ SCHEIN, EDGAR (1992). Cultura Empresarial Y El Liderazgo./ **Barcelona**, Plaza & Jones. Adaptado De Robbins, S. Por García, S... Y Ramírez, J.: "Cultura Organizacional". Material De Apoyo A La Maestría En Consultoría Gerencial.
- ✓ SCHEIN, EDGAR H. (1996). "Psicología de la Organización". México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- ✓ ZOHAR, (D), 1990, Safety Climate In Industrial Organization, Threoretical And Applied Implicattions.journal Of Applied Psychology, Vol 65° N°1,96-102

### Paginas en internet

- ✓ WWW. gestiopolis. com.
- ✓ WWW. monografías.com/administración/financiera
- ✓ WWW. dafp. gov.co
- ✓ WWW. Aerocivil.gov.co

**ANEXOS**

## Anexo 1. Registro de Observación Directa

Registro De Observación General.

Percepción Que Del Clima Organizacional Tiene El Personal Administrativo De La Aeronáutica Civil Regional Valle.

Episodio o situación: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede, etcétera.

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo 2. ENCUESTA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como propósito conocer su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa. Lo anterior es muy importante pues se busca identificar aspectos que del mismo no sean favorables y poder desarrollar estrategias encaminadas a su mejoramiento. Por lo anterior se le solicita que sus respuestas sean lo más espontáneas y sinceras posible y por lo cual se le agradece de antemano su valiosa colaboración. Para facilitar la autenticidad de sus respuestas el cuestionario es anónimo.

**Edad:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_ **Área:** \_\_\_\_\_

|                                                                                                           | Totalmente<br>en desacuerdo   | En<br>desacuerdo              | Ni de<br>acuerdo/<br>Ni en<br>desacuerdo | De<br>acuerdo                 | Totalmente de<br>acuerdo      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en la entidad, yo consideraría trabajar en otra parte. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 2. Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento correcto renunciar a mi entidad ahora.                | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 3. Si deseara renunciar a la organización muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.                | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 4. Pertenecer a la entidad es un asunto tanto de necesidad como de deseo.                                 | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 5. Si renuncio a esta entidad pienso que tendría muy pocas alternativas                                   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 6. Sería muy fácil trabajar el resto de mi vida en esta entidad.                                          | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 7. Me sentiría culpable si renuncio a la entidad en este momento.                                         | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 8. Esta entidad merece mi lealtad.                                                                        | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 9. Realmente siento los problemas de la entidad como propios.                                             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>            | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                            | Totalmente<br>en desacuerdo   | En<br>desacuerdo              | Parte de<br>acuerdo/<br>Parte en<br>desacuerdo | De<br>acuerdo                 | Totalmente de<br>acuerdo      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 10 Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi líder actual.                                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 11 Yo no renunciaría a esta entidad ahora porque me siento obligado (a) con ella.                          | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 12 Esta entidad tiene para mí, un alto grado de significancia personal.                                    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 13 Le debo muchísimo a mi entidad                                                                          | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 14 No me siento como parte de la familia de la entidad.                                                    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 15 No tengo un fuerte sentido de pertenecía hacia la entidad.                                              | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 16 Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a la entidad, seria la escases de alternativas. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 17 Seria muy difícil para mí dejar la entidad en este momento así lo deseara.                              | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 18 No me siento emocionalmente vinculado con la entidad.                                                   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 19 En esta entidad las tareas están claramente definidas.                                                  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 20 En esta entidad las tareas están lógicamente estructuradas.                                             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 21 En esta entidad se tiene claro quién manda y quien toma las decisiones.                                 | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/>                  | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |



|                                                                                                                               |                               |                               |                               |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 22 Conozco claramente las políticas de esta entidad.                                                                          | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 23 Conozco claramente la estructura organizativa de esta entidad.                                                             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 24 En esta entidad existen muchos papeleos para hacer las cosas.                                                              | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 25 El exceso de reglas, detalles administrativos, y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta). | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                 |                               |                               |                               |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 26 Aquí la productividad se ve afectada por la falta de planificación y de organización.        | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 27 En esta entidad a veces no se tiene claro a quien reportar.                                  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 28 Nuestra dirección muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                   |                               |                               |                               |                               |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 29 Mi entidad me brinda las condiciones adecuadas para realizar bien mi trabajo.                                  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 30 El espíritu de colaboración y solidaridad son características que distinguen a los funcionarios de mi entidad. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 31 Mi entidad se caracteriza por la igualdad de estímulos para sus funcionarios.                                  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 32 Siento estabilidad laboral en la entidad.                                                                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                            |                               |                               |                               |                               |                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 33. En esta entidad existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|

|                                                                                                                |                               |                               |                               |                               |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 34. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta entidad son mayores que las amenazas y críticas.       | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 35. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.                                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 36. En esta entidad hay muchísima crítica.                                                                     | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 37. En esta entidad no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.                | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 38. Cuando cometo un error me sancionan.                                                                       | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 39. Esta entidad ha tomado riesgos en los momentos oportunos.                                                  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 40. La toma de decisiones en esta entidad se hace con demasiada precaución para lograr una máxima efectividad. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                          |                               |                               |                               |                               |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 41. Aquí la dirección se arriesga por una buena idea.                                    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 42. Entre colaboradores prevalece una atmósfera amistosa.                                | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 43. Esta entidad se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 44. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta entidad.                 | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                             |                               |                               |                               |                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 45. Las personas en esta entidad tienden a ser frías y reservadas entre sí. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 46. Las relaciones Director - Colaborador tiende a ser agradable.           | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                         |                               |                               |                               |                               |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 47. En esta entidad siempre se presiona para mejorar continuamente en el rendimiento personal y grupal. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 48. En esta entidad (Dirección) habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                   |                               |                               |                               |                               |                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 49. Mi líder y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.                               | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 50. La filosofía de la Dirección se enfatiza en el Factor Humano, cómo se siente las personas.    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 51. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no este de acuerdo con mis jefes o líderes.          | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 52. Lo más importante en la entidad, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 53. Usted como colaborador se siente orgulloso de pertenecer a esta entidad.                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 54. Siento que pertenezco a un equipo de trabajo que funciona bien.                               | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 55. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la entidad.                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 56. En esta entidad cada cual se preocupa por sus propios intereses.                              | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                   |                               |                               |                               |                               |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 57. Los líderes de grupo solo trazan planes generales en lo que debo hacer, de resto yo soy responsable por el trabajo realizado. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 58. En esta entidad salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.                             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                  |                               |                               |                               |                               |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 59. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.                                                       | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 60. La dirección piensa que si los colaboradores permanecen en un ambiente optimo se mejoraría la productividad. | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 61. Me siento orgulloso(a) de mi desempeño.                                                                      | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 62. En esta entidad se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.                 | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 63. Los colaboradores o grupos se sienten orgullosos de pertenecer a esta entidad.                               | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 64. Cree que los procesos de rotación son adecuados para los colaboradores y su desempeño                        | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 65. Por la rotación en su puesto de trabajo, usted obtuvo un mejor beneficio                                     | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

**Gracias por haber aceptado participar en nuestro estudio...**

### Anexo 3. Tabla General De Frecuencias Encuesta De Clima Organizacional

| PREGUNTA | Totalmente en des-acuerdo | en des-acuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Des-acuerdo | De acuerdo | Totalmente De Acuerdo | NO RESPON-DEN |
|----------|---------------------------|----------------|----------------------------------|------------|-----------------------|---------------|
| 1        | 9                         | 7              | 1                                | 5          | 1                     | 2             |
| 2        | 7                         | 5              | 2                                | 8          | 3                     | 0             |
| 3        | 4                         | 5              | 2                                | 11         | 3                     | 0             |
| 4        | 2                         | 6              | 1                                | 12         | 4                     | 0             |
| 5        | 7                         | 5              | 1                                | 7          | 5                     | 0             |
| 6        | 3                         | 1              | 3                                | 6          | 10                    | 0             |
| 7        | 4                         | 4              | 7                                | 4          | 6                     | 0             |
| 8        | 2                         | 0              | 0                                | 7          | 16                    | 0             |
| 9        | 0                         | 1              | 4                                | 12         | 8                     | 0             |
| 10       | 9                         | 8              | 2                                | 3          | 3                     | 0             |
| 11       | 5                         | 6              | 2                                | 7          | 5                     | 0             |
| 12       | 0                         | 1              | 1                                | 8          | 15                    | 0             |
| 13       | 1                         | 2              | 0                                | 7          | 15                    | 0             |
| 14       | 13                        | 7              | 3                                | 1          | 0                     | 1             |
| 15       | 16                        | 7              | 1                                | 1          | 0                     | 0             |
| 16       | 3                         | 4              | 8                                | 5          | 5                     | 0             |
| 17       | 4                         | 1              | 3                                | 10         | 7                     | 0             |
| 18       | 15                        | 6              | 2                                | 1          | 0                     | 1             |
| 19       | 2                         | 9              | 5                                | 3          | 6                     | 0             |
| 20       | 2                         | 8              | 5                                | 4          | 6                     | 0             |
| 21       | 1                         | 5              | 6                                | 5          | 7                     | 1             |
| 22       | 1                         | 1              | 3                                | 10         | 10                    | 0             |
| 23       | 1                         | 1              | 3                                | 10         | 10                    | 0             |
| 24       | 3                         | 2              | 7                                | 9          | 4                     | 0             |
| 25       | 1                         | 4              | 2                                | 14         | 3                     | 1             |
| 26       | 2                         | 4              | 3                                | 10         | 5                     | 1             |
| 27       | 5                         | 7              | 3                                | 7          | 1                     | 2             |
| 28       | 2                         | 2              | 3                                | 12         | 5                     | 1             |
| 29       | 1                         | 3              | 12                               | 5          | 3                     | 1             |
| 30       | 3                         | 1              | 7                                | 7          | 6                     | 1             |
| 31       | 7                         | 12             | 1                                | 4          | 0                     | 1             |

|    |    |    |   |    |    |   |
|----|----|----|---|----|----|---|
| 32 | 13 | 5  | 1 | 2  | 3  | 1 |
| 33 | 15 | 8  | 1 | 0  | 0  | 1 |
| 34 | 7  | 7  | 3 | 4  | 3  | 1 |
| 35 | 8  | 11 | 3 | 2  | 0  | 1 |
| 36 | 1  | 0  | 7 | 10 | 6  | 1 |
| 37 | 1  | 5  | 2 | 12 | 4  | 1 |
| 38 | 3  | 12 | 4 | 3  | 2  | 1 |
| 39 | 2  | 5  | 7 | 7  | 3  | 1 |
| 40 | 3  | 10 | 5 | 4  | 2  | 1 |
| 41 | 3  | 8  | 6 | 4  | 3  | 1 |
| 42 | 3  | 3  | 9 | 6  | 3  | 1 |
| 43 | 4  | 13 | 1 | 5  | 1  | 1 |
| 44 | 2  | 5  | 5 | 9  | 3  | 1 |
| 45 | 2  | 5  | 6 | 10 | 1  | 1 |
| 46 | 8  | 5  | 6 | 2  | 3  | 1 |
| 47 | 2  | 2  | 3 | 13 | 4  | 1 |
| 48 | 9  | 9  | 3 | 3  | 0  | 1 |
| 49 | 1  | 1  | 2 | 11 | 9  | 1 |
| 50 | 10 | 6  | 4 | 2  | 1  | 2 |
| 51 | 3  | 6  | 2 | 5  | 8  | 1 |
| 52 | 1  | 3  | 5 | 11 | 4  | 1 |
| 53 | 0  | 0  | 1 | 9  | 14 | 1 |
| 54 | 1  | 1  | 2 | 8  | 12 | 1 |
| 55 | 2  | 6  | 3 | 11 | 2  | 1 |
| 56 | 4  | 1  | 1 | 14 | 4  | 1 |
| 57 | 0  | 2  | 1 | 18 | 3  | 1 |
| 58 | 2  | 8  | 2 | 9  | 3  | 1 |
| 59 | 2  | 2  | 1 | 14 | 5  | 1 |
| 60 | 3  | 1  | 3 | 10 | 7  | 1 |
| 61 | 0  | 0  | 2 | 8  | 14 | 1 |
| 62 | 3  | 3  | 6 | 6  | 6  | 1 |
| 63 | 0  | 1  | 6 | 9  | 8  | 1 |
| 64 | 8  | 4  | 4 | 4  | 4  | 1 |
| 65 | 4  | 9  | 3 | 6  | 2  | 1 |

#### Anexo 4. Tabla Total De Preguntas Por Dimensión

| Dimensión       | Numero Total de Encuesta | Numero de preguntas por Ítems | Total de Preguntas en una Dimensión |
|-----------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| estructura      | 25                       | 9                             | 225                                 |
| Responsabilidad | 25                       | 4                             | 100                                 |
| Recompensa      | 25                       | 6                             | 150                                 |
| Desafió         | 25                       | 6                             | 150                                 |
| Relaciones      | 25                       | 11                            | 275                                 |
| Cooperacion     | 25                       | 4                             | 100                                 |
| Estándares      | 25                       | 5                             | 125                                 |
| Conflicto       | 25                       | 3                             | 75                                  |
| Identidad       | 25                       | 16                            | 400                                 |

#### Anexo 5. Tabla De Frecuencia De Resultados Por Dimensión

| Dimensión       | Totalmente en desacuerdo | en des-acuerdo | NI De Acuerdo, Ni en Des-acuerdo | De acuer-do | Totalmente De Acuer-do | No res-ponden |
|-----------------|--------------------------|----------------|----------------------------------|-------------|------------------------|---------------|
| Estructura      | 17                       | 40             | 46                               | 67          | 50                     | 5             |
| Responsabilidad | 4                        | 15             | 13                               | 41          | 23                     | 4             |
| Recompensa      | 41                       | 55             | 14                               | 25          | 9                      | 6             |
| Desafió         | 19                       | 32             | 27                               | 45          | 23                     | 4             |
| Relaciones      | 49                       | 54             | 45                               | 79          | 38                     | 10            |
| Cooperacion     | 16                       | 10             | 16                               | 32          | 21                     | 5             |
| Estándares      | 19                       | 20             | 14                               | 44          | 23                     | 5             |
| Conflicto       | 10                       | 10             | 11                               | 21          | 21                     | 2             |
| Identidad       | 97                       | 71             | 38                               | 119         | 116                    | 7             |

